



NORGES HANDELSHØYSKOLE  
Bergen, Våren 2011

# **ENDRINGSAGENTEN: ROLLER I ENDRING - ENDRING I ROLLER**

*En analyse av endringsagents roller i Nærværspionerene, et ledd i  
Nærværsprosjektet i Bergen Kommune*

Ada-Lill Dahler Nilsson

**Selvstendig arbeid innen hovedprofilen Strategi og Ledelse**

**Veileder: Inger G. Stensaker**

"Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet."

## SAMMENDRAG

Denne utredningen tar utgangspunkt i Nærværspionerene, et ledd i Nærværsprosjektet i Bergen Kommune, igangsatt for å redusere sykefraværet i offentlig sektor. Jeg analyserer tre endringsagentroller på tre ulike stillingsnivå: initiatoren, prosjektlederen og fasilitatoren, som utøver ulike roller i prosjektets omstillingsfase. Utredningen konkluderer med at endringsagentene på ulike stillingsnivåer mobiliserer til endring, iverksetter endring og opprettholder den, utøver forskjellige oppgaver, da de retter seg mot ulike nivåer av organisasjonen og har ulike ansvarsområder. I tillegg spiller rollene deres inn på ulike tidspunkt i prosjektet, fra ide og oppbygging, til gjennomføring og avslutning.

## FORORD

Denne utredningen er utarbeidet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Gitt min faglige fordypning i strategi og ledelse, og særlig interesse for endringsledelse og endringskapasitet, har jeg i denne utredningen villet fordype meg i et relevant og essensielt tema i denne sammenheng, endringsagenten.

Jeg var så heldig å få skrive en utredning med utgangspunkt i et aktuelt og pågående prosjekt i Bergen Kommune, Nærværprosjektet, som ble opprettet av tidligere byråd og professor ved Norges Handelshøyskole, Christine Meyer. Prosjektet er kommunens satsing for å redusere et stadigøkende sykefravær. Bergen Kommune har skilt seg ut med satsingen på Nærværspionerene, en ambulerende ressursgruppe som tilbyr bistand til enheter med høyt fravær. Å skrive om dette prosjektet har gitt meg mulighet til å forstå og analysere endringsagenters egen oppfatning av deres roller i løpet av en fullstendig endringsprosess. Jeg har fått fordype meg i hva det innebærer å være en endringsagent. Arbeidet har vært omfattende, og Jeg har selv gjennomgått en endringsprosess, fra å få servert kunnskap til å måtte skape den selv. Jeg sitter igjen med sterkere faglig kompetanse og har, i likhet med endringsagentene, innsett at så lenge jeg vil noe veldig sterkt, så kan jeg få til det meste.

Jeg vil uttrykke min store takknemlighet til min veileder Inger G. Stensaker som har vært en diskusjonspartner, en veiviser, en irrettesetter og ikke minst en motivator, en ekte “fasilitator” som alltid har gitt av sin tid og kompetanse. Videre vil jeg takke Christine Meyer, Trine Samuelsberg, Jolanta Seferowicz og Kjersti Voll som delte sine spennende erfaringer som virkelig ga mersmak på det å være en endringsagent. Jeg vil takke mine medstudenter Marco Proto og Simen Haugen som har gitt meg mange gode råd og lyttet til mine utallige utfordringer knyttet til oppgaven.

Avslutningsvis ønsker jeg å rette en stor takk til mine støttepillarer gjennom tidene, min kjære mamma og pappa som ikke bare har støttet meg i utredningsprosessen, men i løpet av hele mitt liv. Dere betyr alt for meg.

Ada-Lill Dahler Nilsson

Bergen, juni 2011

# INNHALDSFORTEGNELSE

Sammendrag .....	i
Forord .....	ii
1. INNLEDNING .....	1
Målet med oppgaven og hvorfor den er viktig .....	2
Problemstilling .....	3
Disposisjon .....	3
2. TEORETISK BAKGRUNN .....	4
A. Organisasjonsutvikling, endringsagenten og endringsprosessen .....	4
I. Bakgrunn .....	4
II. Endringsagentens Utvikling- Evner og Ferdigheter .....	7
III. Klassifisering .....	10
B. Helsefremmende lederskap, Appreciative Inquiry og endringsagenter .....	20
3. METODE .....	24
A. Forskningsdesign .....	24
B. Datamateriale .....	25
Intervjumetode og Utvalgs-kriterier .....	26
C. Datamateriale .....	29
Analyse av prosjektledelsens og pionerens roller .....	31
4. BESKRIVELSE AV ORGANISASJONEN OG ENDRINGENE .....	33
A. IA-avtalen og nærvær .....	35
B. Sykefravær status quo i Bergen Kommune .....	36
C. Å få sykefravær på kommunens dagsorden .....	37
5. FUNN OG ANALYSE .....	39
A. Initiatorrollen .....	40
B. Prosjektlederrollen .....	49
C. Fasilitatorrollen .....	58
6. DRØFTING .....	82
A. Initiatoren .....	82
B. Prosjektlederen .....	90
C. Fasilitator-rollen .....	97
7. Konklusjon .....	104
Referanser .....	106
Vedlegg .....	110
Figurer .....	112

# 1. INNLEDNING

Dagens hurtigskiftende forretningsmiljø har satt nye krav til organisasjoner både i offentlig og privat sektor for å kunne tilpasse seg nye forhold og endrede markedskrefter. Det stilles høyere krav til tjenestekvalitet ettersom markedsmodellen i dag er mer kundedreven, noe som tvinger organisasjoner til å holde seg konstant oppdatert (Hartley et al., 1997; Meyer og Stensaker, 2006). Å opprettholde balansen mellom drift og endring er krevende, og det hevdes at over 70 % av alle endringsinitiativer mislykkes (Beer & Nohria, 2000). Dette har ledet til økt fokus på endringsagentens rolle og arbeidsmåte, som et ledd i å sikre bedre resultater (French et al., 2005).

I denne utredningen vil jeg se på endringsagentens arbeid i en konkret endring, Nærværprosjektet i Bergen. Norge har lenge ligget på sykefraværstatistikktoppen i Norden, mye grunnet tidligere høye kompensasjonsordninger ved sykemelding og høykonjunktur (Nossen og Thune, 2009). I 2007 lanserte byråd Christine Meyer Nærværprosjektet i Bergen kommune, et prosjekt med mål om å redusere det stadig økende sykefraværet i offentlig sektor med to prosentpoeng i løpet av sin byrådsperiode da sykefravær er meget kostbart. Det ble satt fokus på å øke nærvær i bekjempelsen mot fravær. Nærvær handler om å se og følge opp ansatte, og om å skape en arbeidsplass som tar vare på medarbeidere. Dette står sentralt i helsefremmende lederskap, en ny trend innen ledelse som samsvarer på mange vis med Bergen Kommunes mål om å være en attraktiv arbeidsgiver. Jeg vil undersøke endringsagentens rolle i dette arbeidet.

Mens det finnes kunnskap om egenskaper og ulike roller endringsagenter kan ha, er det skrevet lite om hvordan de selv oppfatter rollene og hvordan de faktisk går frem. I denne sammenheng vil jeg se på roller endringsagenter påtar seg i møte med utfordringer knyttet til tillitsbygging, motivasjonsbygging og legitimitet, typiske temaer som karakteriserer endringsprosesser.

Fokus for oppgaven er utforske hvordan endringsagenten går frem i møte med utfordringer, være seg å igangsette et prosjekt eller være den som gjennomfører prosjektet. Endringsagentene som har bistått enhetene for å endre enhetens nåvær. Det forelå derfor ingen personlige eller profesjonelle underliggende forhold til endringsmottakerne, noe som har lagt føringer på endringsagentenes inntreden. Generelt blir endring ofte møtt med motstand i form av liten vilje, usikkerhet og frykt (Balogun og Hailey, 2008; Stensaker og Meyer, 2006; Westover, 2010), noe endringsagentene må ta høyde for og kunne håndtere. Forholdet og samarbeidet mellom endringsagent og endringsmottaker blir da av stor betydning for fremgang, og mye arbeid må legges ned for å bygge opp et forhold preget av tillit.

#### *MÅLET MED OPPGAVEN OG HVORFOR DEN ER VIKTIG*

Endringsagenten er en nøkkelperson for å få til endring. Endringsprosesser er komplekse og krevende, og krever mer enn én endringsagents bidrag for å være vellykket, spesielt når endringens omfang er ansett for å være betydelig og ofte gjennomgripende, siden endringsprosesser består av ulike faser, og mange endringsagenter involveres og bidrar på ulike tidspunkt på ulike nivå i prosessen (Davenport, 1993; Burnes, 2004).

I denne oppgaven er jeg interessert i å avdekke de roller endringsagenter på ulike nivåer påtar seg for å igangsette, bistå og implementere endring over tid. Det finnes teori om de evner og ferdigheter endringsagenten må besitte, samt de faser en endringsprosess består av, men lite om hvilke roller som kreves i ulike faser av et endringsprosjekt. Mitt bidrag vil være å knytte disse to dimensjonene sammen for å belyse de ulike roller endringsagenter på ulike nivå i et prosjekt påtar seg *over tid*. Det finnes videre lite i litteraturen om endringsagenten som prosjektleder, noe jeg vil bidra til å belyse nærmere. Dette er nyttig innsikt da organisasjoner i økende grad velger å benytte seg av prosjektformen for å iverksette endring, og det er lite empiri omkring endringsagentens roller i denne sammenhengen.

Jeg vil ta utgangspunkt i Nærværspionerene i Bergen Kommune som har arbeidet med mål om å øke nærvær og redusere sykefravær i kommunale enheter. Nærvær er sterkt knyttet til

helse, og mye av nærværarbeidet har vært rettet mot utvikling av helsefremmende arbeidsplasser og helsefremmende ledelse. Nærværpionerene er en gruppe mennesker som har bistått enhetene med hjelp og støtte under endringsprosessene, når tidligere endringsforsøk ikke har gitt resultater. De har møtt på mange utfordringer, og denne erfaringen gir generell innsikt og lærdom om hvordan dette kan håndteres ved bruk av ulike roller, relevant i enhver endringsprosess.

### *PROBLEMSTILLING*

Forskningsspørsmålet som blir behandlet i denne utredningen er: hvilke roller utøver endringsagenter for å igangsette og gjennomføre en vellykket endringsprosess?

### *DISPOSISJON*

I de følgende kapitlene vil jeg presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Deretter vil jeg forklare den metodiske tilnærmingen til arbeidet, før jeg beskriver Bergen Kommune som organisasjon med et høyt sykefravær, og mer presist Nærvæerspionerene og deres rolle i arbeidet for å øke nærværet. Dernest vil jeg konsentrere meg om å presentere mine analyser og funn. Det er i denne delen jeg vil presentere funn fra intervjuobjektene som gjenforteller sine erfaringer. I det følgende kapitlet vil jeg drøfte hovedfunnene og knytte empiri til teori. Jeg vil avslutte utredningen med en konklusjon og se hvilke lærdommer og hvilken ny innsikt utredningen har gitt.

## 2. TEORETISK BAKGRUNN

I forskning og litteratur er det lite skrevet om endringsagentens egen oppfatning av de rollene ulike faser av en endringsprosess krever. Denne innsikten er verdifull da den gir forståelse for kompleksiteten endringsagentens arbeid innebærer på ulike nivåer i en endringsprosess sett fra deres perspektiv. Endringsagentens eget perspektiv kan motvirke de svakheter et endimensjonalt fokus på endringsagenten gir når rollen sees utenifra og ikke i sammenheng med andre endringsagents roller. Litteraturen kan gi innblikk i teoretiske forhold knyttet til en type rolle, men i praksis tilpasser endringsagenten rollen sin, som da kan bære preg av ulike roller. Videre gir endringsagentens eget perspektiv innblikk i vedkommende sitt læringsbehov, og forståelse for kontekstspesifikke faktorer som påvirker endringsagentens dyktighet. Jeg ønsker i tillegg å se på rollenes samspill, og hvordan de ulike endringsagentene utfyller hverandre. Jeg vil gi et overblikk over litteraturen som peker på endringsprosessens ulike faser, og de ulike nivåer og typer endringsagenter. Derneft vil jeg belyse de tilsvarende rollene endringsagentene påtar seg gitt sine evner og ferdigheter.

### A. ORGANISASJONSUTVIKLING, ENDRINGSAGENTEN OG ENDRINGSPROSESSEN

#### *I. BAKGRUNN*

Organisasjonsutvikling (OU) har som mål kontinuerlig å effektivisere organisasjonsprosesser. OU defineres som “en anstrengelse som er planlagt, som omfatter hele organisasjonen og som er ledet fra toppen for å øke organisasjonseffektivitet og helse gjennom planlagte intervensjoner i organisasjonens prosesser ved bruk av atferd-vitenskapelig kunnskap” og er altså ikke et standardisert og stegvis endringsprogram (French et al., 2005). OU tar hensyn til det levende systemet og vil utvikle dets diagnoseevner, selv-analytiske evner og refleksjonsferdigheter for at organisasjonen skal selv være i stand til å foreta problemløsning og fornyelse i et langsiktig endringsperspektiv. Endringsagenten står sentralt i OU, ofte



betegnet som “fasilitator” eller “katalysator”. En vellykket OU prosess krever både støtte fra øverste ledelse som sitter på ressurser og incentivsystemer, og bemyndigelse av de ansatte siden deltakelse i endringsprosessen fra starten av fører til ansvarliggjøring i forhold til det å skape løsninger, implementere dem og levere resultater. Arrata et al. (2007) understreker tre trekk som karakteriserer et vellykket endringsprogram: et nøye prosjektdesign, rekruttering og utvikling av endringsagentene, og at endringsteamet integreres med endringsmottakerne.

I den sammenheng har endringsagentens rolle som effektiv organisatorisk endringsutøver fått sterk oppmerksomhet. Caldwell (2003) definerer endringsagenten som “ et internt eller eksternt individ eller team som har ansvaret for å initiere, sponse, dirigere, lede eller implementere et spesifikt endringsinitiativ, et prosjekt eller et helhetlig endringsprogram” ved å påta seg veileder-, rådgiver- eller analytikerrollen. Endringsagenten er utenfor organisasjonshierarkiet og kan utføre sitt arbeid på tvers av organisasjonsstrukturen (Arrata et al., 2007). Fra definisjonen innser vi endringsagentens mangfoldige roller og funksjoner, som vi skal forklare og utforske empirisk. For å kunne forstå disse er det nødvendig å gi en kort innføring i de typiske fasene en endringsprosess består av, da rollene vil avhenge av den aktuelle endringsfasen som setter konteksten. Endringsprosessens oppbygging er nøye utdypet i endringslitteraturen (Kotter, 1996; Grønhaug et al., 2001; Balogun og Hailey, 2008; Westover, 2010).

Å studere endringsprosessens oppbygging er ikke hovedformålet med oppgaven, men ulike roller vil være knyttet til ulike faser. Endringsfasene definerer de oppgaver endringsagenter må påta seg på ulike tidspunkt i prosessen, og derfor er det viktig å forstå konteksten for å forstå rollenes innhold over tid. Målet med endringen er å gå fra en nåværende situasjon til en ønsket tilstand ved hjelp av en omstillingsfase. Omstillingsfasen kan videre deles inn i tre faser, “mobilisere-endre-institusjonalisere”, en omskrivning av Lewins trestegs modell, “unfreeze-move-refreeze” (Burnes, 2004; Balogun og Hailey, 2008; Westover, 2010). Jeg vil beskrive denne modellen og knytte den til Kotters 8-endringssteg (1996). Planlagte endringer har en meget høy fiaskorate, og mye tyder på at det i hovedsak skyldes menneskelige og organisatoriske faktorer som hindrer vellykket implementering av endringstiltak, det vil si at enhetene ikke mestrer å iverksette planlagte forbedringer fra teori

til praksis. I denne omstillingsfasen spiller kommunikasjon en vesentlig rolle for å vekke engasjement (Lewis, 2000).

Mobiliseringsfasen engasjerer til en ny endringsprosess og har som mål å gjøre organisasjonen klar for en ny endringsprosess, da moderne organisasjoner gjerne har gjennomgått endring tidligere. Det må etableres bevissthet og forståelse av nødvendighet for endring for å øke beredskap for endring på alle nivåer. Ved å forklare og begrunne hvorfor den nåværende tilstanden ikke er tilfredsstillende skapes mening rundt endringen som mobiliserer til endring. Det handler om å overtale til at den planlagte endringen vil løse utfordringene organisasjonen står overfor, der fordelene ved endring må være oppnåelige og oppveie anstrengelsene den vil kreve. Tillit, informasjon og emosjonell støtte er viktig i denne fasen. (Balogun og Hailey, 2008; Meyer og Stensaker, 2006; Lewis, 2000; Kotter, 1996; Burnes, 2004)

I endringsfasen skal endringene implementeres (Balogun og Hailey, 2008). Da må det bygges en koalisjon av ansvarlige ledere som har tilstrekkelig makt, autoritet, kompetanse, troverdighet og lederskapsferdigheter til å foreta endringer og bygge opp støtte (Kotter, 1996). Det må utvikles en visjon som gir endringen kraft og retning, samt velges strategier for å nå denne visjonen. Denne visjonen må således kommuniseres ved bruk av ulike kommunikasjonskanaler for løpende formidling og påvirkning. Det må tas hensyn til at mål kan tilpasses underveis da endring er dynamisk (Lewis, 2000; Kotter, 1996) og grunnet alle faktorene som spiller inn i denne fasen, må det være rom for prøving og feiling (Burnes, 2004). Det gjelder å få med seg arbeidsmassen og øke engasjementet for den kommende endringen ved å bemyndige endringsmottakerne, motivere til risikotaking og nytenkning rundt ny organisasjonspraksis der stemmer blir hørt. Nye arbeidsmåter og systemer kommer på plass, og det krever at endringsmottakerne har eller utvikler nødvendig kompetanse til dette, gjerne gjennom kurs og opplæring. Denne fasen krever godt lederskap og kontinuerlig kommunikasjon (Lewis, 2000).

Institusjonaliseringsfasen har som mål å stabilisere organisasjonen i den nye likevekten og opprettholde endringene i organisasjonen for å sikre at organisasjonsmedlemmene ikke går tilbake til gamle vaner og praksis. Endringen legitimeres, blant annet ved å vise til måloppnåelse. Som et videre steg i prosessen er det gunstig å sikre raske og synlige

gevinster, da disse virker oppløftende og gi endringsprosessen troverdighet, ny driv og energi til å ivareta den nye likevekten. Å anerkjenne og belønne endringsmottakeres innsats skaper motivasjon for videre endringsarbeid da de ser resultater (Kotter, 1996; Balogun og Hailey, 2008). Det er spesielt viktig at endringsgevinstene opprettholdes, og at de nye arbeidsformene blir del av organisasjonskulturen i form av forbedret lederskap, styring av ressurser, ønsket atferd og normer (Kotter, 1996; Lewis, 2000). Langsiktige mål settes slik at endringen opprettholdes og holdes i fokus (Balogun og Hailey, 2008).

## *II. ENDRINGSAGENTENS UTVIKLING- EVNER OG FERDIGHETER*

En endringsagent skal utføre mange ulike funksjoner, og det må ofte flere til for å dekke de mange oppgaver endring består av. Buchanan og Boddy (1992) identifiserer en arbeidsfordeling blant endringsagenter med tre funksjoner som må kunne håndteres parallelt, knyttet til innhold, kontroll og prosess, altså hva man vil oppnå, hvem som har styringen og hva som kommer til å skje. Innholds- og kontrollagenda går ut på endringens operasjonelle aktiviteter. Innholdet er endringens substans, og endringsagenten forventes å kunne håndtere de utfordringer og problemer som kan oppstå. Innhold og kontroll kan enten defineres av konsulenter, ledelse, eller av en konstituert gruppe. Kontroll omfatter aktivitetene knyttet til planlegging og overvåkning av hendelsesforløpet i forhold til frister og ressurser, mens prosessagenda er knyttet til endringens mykere aspekter og relasjonelle aktiviteter, og omtales derfor som "implementeringsferdigheter". En solid prosessagenda er essensiell i endringsprosesser som er preget av usikkerhet som utfordrer menneskelige og organisatoriske prosesser. Til tross for denne fordeling av arbeidsoppgaver vil det være behov for en overordnet ansvarsperson som koordinerer endringsaktivitetene og besitter nødvendig prosjektlederkompetanse, og det velges derfor gjerne en "flaggbærer" (Randall, 2004).

Å finne riktig person til endringsrollene er utfordrende (Davenport, 1993) og krever at det legges vekt på rekruttering av engasjerte og kompetente individer (Randall, 2004), gjerne

med ulike ferdigheter og erfaring slik at læring og kunnskapsdeling kan finne sted (Arrata et al., 2007). Det finnes kunnskap om de oppgaver, evner og ferdigheter endringsagenten må besitte for å lykkes i sitt arbeid og for å påta seg de roller som kreves av dem. Buchanan og Boddy (1992) utarbeidet fem kategorier endringsagenten må beherske: målsetting, roller, kommunikasjon, forhandlinger og det å lede oppover. Oppgavene krever kommunikasjonsevner, mellommenneskelige evner og politiske ferdigheter som innebærer evne til å lede, implementere og analysere, i tillegg til evnen å bygge team, påvirke motparter, forhandle og regulere entusiasme. Samtidig må endringsagenten holde øye med kontekstuelle faktorer som for eksempel bakenforliggende politiske aktiviteter i organisasjonen og finansielle mål.

Målsetting innebærer evnen til å kunne uttrykke *realistiske og tydelig mål*, som endringsmottakerne oppfatter at de kan nå og er deres egne, samt en plan for å oppnå disse. Det må skapes en visjon som gir retning og forventninger om at den er oppnåelig. Samtidig må endringsagenten kunne utøve *fleksibilitet* hvis endringen ikke går som planlagt, da endring bærer et preg av risiko fordi det er dynamisk og det kan oppstå problemer underveis.

Roller innebærer i følge Buchanan og Boddy evnen til å *bygge et velfungerende team*. Huising (2008) poengterer videre at prosjektledere velger gruppemedlemmer basert på nøye utvalgte kriterier etter hvilke gruppemedlemmer vil bli respektert av sine kollegaer. Å skape effektive arbeidsgrupper krever at innsats legges inn i å gi medlemmene nødvendig veiledning og det å bygge relasjoner og tillit blant medlemmer som ofte har ulik bakgrunn og erfaring. Derneft vektlegges *rolledefinerings* og tydelig *ansvarsfordeling* slik at hvert medlem har forståelse for de plikter og forventninger som stilles til teamarbeidet og deres individuelle innsats. Dette vil bidra til mer effektivt teamarbeid. *Nettverksbygging* er en annen rolle med tanke på at endringsagenten er fremmed og skal klare å opparbeide tillitsforhold. Endringsagenten må derfor være i stand til å knytte kontakt og vekke tillit hos og blant gruppemedlemmene, noe som er en vedvarende prosess og anstrengelse. Endringsagenten må evne opprettholde og videreføre kontakt, noe som også er viktig med tanke på maktforhold og forutsigelse av mulig motstand (Balogun & Hailey, 2008; Randall, 2004). Videre må endringsagenten *tolerere kompleksitet*, det vil si være i stand til å opptre tålmodig, effektiv og rolig til tross for at miljøet er nytt og usikkert.

Vellykket utøving av disse rollene fører videre til kommunikasjon. Først må endringsagenten besitte *kommunikasjonsevner*, det vil si evne til effektivt å gjøre seg forstått, kommunisere behovet for endring og ansvarfordelingen (Kotter, 1996; Randall, 2004; Stensaker, 2009). Det må skapes en balanse mellom det å bygge gode relasjoner og motivere, og det å stille krav til resultater (Buchanan og Boddy, 1992). Videre trengs *mellommenneskelige ferdigheter*, blant annet evnen til å lytte, være ydmyk, kunne identifisere andres problemer, styre møter og velge ut relevant informasjon. Jamieson (2010) poengterer at endringsagenten er avhengig av å bygge effektive arbeidsforhold preget av tillit for å utøve påvirkningskraft på endringsmottakerne, som skaper engasjement til endring og verdiskaping. Et effektivt forhold karakteriseres av åpenhet, ærlighet og autenticitet. Det er det *gode arbeidsforholdet* som vil tillate endringsagenten å få forståelse for kulturen og få tilgang til nødvendig informasjon underveis i prosessen. At endringsmottakere (spesielt overordnet endringsmottaker) og endringsagenten kommer overens og “passer sammen” er viktig da kvaliteten på forholdet deres påvirkes av deres verdisystemer, endringsagentens kompetanse og evne til å hjelpe med utfordringen, endringsmottakerens tidligere erfaring med konsulenter og forventninger til prosessen, deres personligheter og hvorvidt deres behov og mål sammenfaller. I tillegg må endringsagenten evne å holde en viss avstand og sette grenser i forholdet slik at objektivitet består.

Dernest må endringsagenten kunne uttrykke *personlig entusiasme* rundt planene og ideene. Det er vedkommende sin energi, utholdenhet og engasjement som kan motvirke det som virker umulig og samtidig smitte endringsmottakerne (Buchanan og Boddy, 1992). Endringsagenten må kontinuerlig *stimulere motivasjon og engasjement* da endring kan ta tid, og motivasjon kan synke, noe som kan lede til motstand. Endringsagenten skal videre selge seg inn hos andre, med sine ideer og planer for endring, noe som krever *forhandlingsevner*. Dette krever de kommunikasjonsferdighetene nevnt ovenfor, spesielt det å formidle en ønsket visjon. Dette kan kreve en del baksceneaktivitet.

Huising (2006) uttrykker videre at mye fokus er blitt gitt endringslederens heroiske ledertrekk og egenskaper, men at mye av endringslederens suksess skyldes støtte av andre endringspådrivere. Huising har interessert seg for endringsagenters utvikling og læring ved å studere ansatte som ble tilbudt endringsagentrollen i et business design re-engineering prosjekt. Studiet ga innblikk i den personlige transformasjonen endringsagenten

gjennomgår, da de utviklet et systemsyn, samt en rekke nye ferdigheter som samsvarer med Buchanan og Boddy, som førte til at mange ønsket å finne nye stillinger der de kunne videreføre den nye innsikten. En lignende studie ble utført i offentlig sektor i Storbritannia der endringsagentens roller og utfordringer ble studert. Det kom frem at endringsagentene gjennomgikk individuell læring og kunnskapsutvikling, og at politisk innflytelse, nettverksbygging og forståelse av påvirkningskanalene var av spesiell betydning grunnet sektorens demokratiske styresett og endringsagentens posisjon (Hartley et al., 1997).

Oppsummert har jeg gitt en oversikt over de ulike agendaene og oppgavene endringsagenten må kunne håndtere, som et resultat av besittelse av kommunikasjonsevner, mellommenneskelige evner og politiske ferdigheter. Endringsagenten vil i løpet av en endringsprosess utøve ulike roller overfor endringsmottakerne for å oppnå realistiske mål i felleskap. Dette krever at endringsagenten har opparbeidet et godt forhold til endringsmottakerne, et godt samarbeidsklima, forstår påvirkningskanalene i organisasjonen og klarer å skape mening og engasjement for endringene. Dette gjøres ved å kommunisere tydelig, vise fleksibilitet og være team-orientert.

### *III. KLASSIFISERING*

Caldwell (2003) kritiserer det han mener er endimensjonale modeller rundt endringsagentens roller. Endringsagentrollen er blitt en utbredt rolle i organisasjonen som del av HR-funksjonen, men det finnes mange typer endringsagenter det er mye uenighet om. Caldwell har utarbeidet en firedelt klassifiseringsmodell som samler teoretisk viten om endringsagenter: lederskapsmodeller, ledelsesmodeller, konsulentmodeller og teammodeller som vil beskrives her.

I *lederskapsmodellene* defineres endringsagenten som leder eller del av den øverste ledelse som skaper en visjon, initierer eller sponser strategisk endring som enten er breddekkende

eller av transformasjonell natur. På 1980-tallet var det en sterk trend rundt lederen som endringsagent, og spesielt på "heroiske" lederegenskaper som å være en strategisk visjonær, være modig, fleksibel og karismatisk for å nevne noen. Dette synet viderefører i følge Caldwell svakhetene ved ledelsesteorier som overdriver lederens rolle og evne til endring.

I *ledelsesmodellene* defineres endringsagenten som mellomlederen og funksjonelle spesialister som justerer, frembringer eller bygger støtte for strategisk endring i en forretningsenhet eller nøkkelfunksjon i organisasjonen. Mellomlederen som tidligere ble sett på som en endringsbrems, er i dag en nøkkelperson i endringsprosesser da stillingen er både objekt og agent for endring, og kan gjennom sin stilling se latente behov for endring (Huy, 2001). Det skilles for eksempel mellom innovatøren og adapteren når det kommer til endringsinitiativ, avhengig av om mellomlederen søker etter banebrytende løsninger eller holder seg til organisasjonens praksis og retningslinjer (Kirton, 1980). Mellomlederens nye rolle innenfor endring krever et nytt sett evner og ferdigheter knyttet til prosesshåndtering, men det finnes lite empirisk grunnlag for å si at det finnes et slikt universelt sett som i seg selv er vanskelig å definere, og om dets besittelse garanterer effektiv endring (Caldwell, 2003).

Det skilles mellom lederskap og ledelse. Mens ledelse er utøving av aktiviteter som sikrer flyt i et komplekst system, er lederskap det som skaper selve organisasjonen og tilpasser den omgivelsene. Mens ledelse skaper forutsigbarhet og orden ved utføring av aktiviteter som planlegging, budsjettering, organisering, rekruttering, kontrollering og problemløsning, er lederskap det å skape endring ved å gi retning med visjoner for fremtiden, engasjere, motivere og inspirere underordnede til handling gjennom tydelig kommunikasjon (Kotter, 1996).

I *konsulentmodellene* defineres endringsagenten som interne eller eksterne konsulenter som opererer i en organisasjon på et strategisk, operasjonelt, oppgave- eller prosessnivå. Deres oppgave inkluderer rådgivning, prosjektledelse, ekspertuttalelser, koordinering av endringsprogrammer og endringstilrettelegging ved hjelp av prosessstyring. Avhengig av type endring og situasjon vil endringsagenten påta seg ulike roller i sitt bistandsarbeid, være seg rådgiveren, instruktøren eller analytikerens for å nevne noen (Caldwell, 2001). De siste tiårene er endring nesten utenkelig uten bistand fra konsulenter. Caldwell nevner

konsulentens rolle som en rådgiver eller ekspert, og i økende grad som prosjektleder. Denne rollen krever ofte koordinering av mange og komplekse endringsprosjekter (Caldwell, 2001). Rollen i denne modellen blir ofte referert til som “fasilitatoren”, som vi vil beskrive videre.

I *teammodellen* er endringsagentene sammensatt i team som kan bestå av ledere, funksjonelle spesialister og medarbeidere på alle nivåer, så vel som interne og eksterne konsulenter. Det fokuseres på endringsagenten som del av en organisatorisk læringsprosess og som en teamprosess, og det er lite empiri knyttet til hvordan styre og kontrollere slike prosesser.

Gjennom denne firedelte modellen argumenter Caldwell for at det ikke finnes en universal modell for endringsagenter eller en unik endringsagenttype med fastsatte ferdigheter. Innen hver av modellene finnes det en rekke roller og typer endringsagenter, og det mangler empirisk forskning omkring rollene. Caldwell etterlyser derfor en mer systematisk modell som åpner for muligheten for empirisk å utforske endringsagentens flerdimensjonale rolle, for å kunne overvinne modellenes svakheter og se på endringsagenten som del av en helhetlig prosess (Caldwell, 2003).

Leadership models	Management models	Consultancy models	Team models
Innovator (Kirtton, 1980) Corporate entrepreneur (Kanter, 1984) Transformational leader (Bass, 1990) Strategic architect (Prahalad & Hamel, 1990) Charismatic leader (Conger, 1993) Visionary (Bennis, 1993) Sponsor (Connor, 1998) Change leader (Kotter, 1996) Change champion (Ulrich, 1997)	Adaptor (Kirtton, 1980) Empowerer (Lawler, 1986) Developer (Pedler Burgoyne and Boydell 1990) Changemaker (Storey, 1992) Pathfinder (Beatty and Lee, 1992) Change manager (Caldwell, 2001)	Action researcher (Lewin, 1951) Facilitator (Tichy, 1974) Analyst (De Board, 1978) Process consultant (Schein, 1988) Catalyst (Blake and Mouton, 1983) Counsellor (Feltham, 1999) Expert (Cummings and Worley, 1997)	T-Group (Lewin, 1951) Composite group (Trist and Bamforth, 1951) Organic group (Meadows, 1980) Quality circle (Juran, 1985) TCI (West, 1990) Task group (Beer, Eisenstat and Spector, 1990) Guiding coalition (Kotter, 1996) Transition team (Kanter, 1999) Pilot group (Senge, 1999)

*Figure 1. Four models of change agency*

Endringsagenten skal utføre mange ulike funksjoner, og det må ofte flere individer til for å dekke de mange faser og oppgaver en endringsprosess består av, da den er kompleks og dynamisk. Mange organisasjonsaktører er involverte og bidrar i endringsprosessens ulike



faser som igjen påvirkes av organisasjonspolitikk, -kultur og -makt (Buchanan og Storey, 1997; Burnes, 2004), og de påtar seg følgende ulike roller i innovasjonsprosesser da endring ofte krever arbeidsdeling og fordelt lederskap (Conner, D., 2011; Davenport, 1993):

- 1) *Endringsadvokaten*, individet som foreslår endring, men mangler sponning
- 2) *Endringsmålet*, individer eller grupper som må gjennomgå endring
- 3) *Endringssponsoren*, individet som legitimerer endring
- 4) *Endringsagenten*, individer eller grupper som må implementere endring

Jeg vil beskrive disse rollene nærmere, men først ønsker jeg å trekke en parallell til Caldwells modeller. Conners fire roller kan sees i samspill med Caldwells modeller. Endringssponsoren med sin makt og autoritet vil da inngå i ledermodellen. Endringsadvokaten vil kunne passe inn i ledelsesmodellen da det kan tenkes at vedkommende er i mellomlederposisjonen som gir inspirasjon til ideer, men der det mangles makt til å kunne beslutte endringsiverksettelse. Endringsagenten som fasiliterer endringsimplementeringen vil passe inn under konsulentmodellen. Da jeg i denne oppgaven omtaler alle aktørene under samlebetegnelsen “endringsagent”, ønsker jeg å benytte meg av begrepet “pioner” vi dere i oppgaven slik at det ikke skapes forvirring. Teammodellen vil være aktuell for endringsmottakerne om disse grupperes for selv å komme opp med endringstiltak gjennom kollektive læringsprosesser. Jeg velger å holde hovedfokus på tre roller, men velger å gi dem en annen betegnelse da de alle er endringsagenter, men med ulike oppgaver og på ulike nivåer. Jeg vil se på endringsagenter på tre ulike nivåer: **initiator**, **prosjektleder** og **fasilitator**, som har fellestrekk med endringssponsor, endringsadvokat og endringsagent.

## **Initiator**

Initiatoren er personen som legitimerer endringen. Initiatoren spiller en vesentlig rolle i definering og fremdrift av endring, men det er en krevende rolle å fylle, og som ofte krever mer enn en person for å få den nødvendige gjennomslagskraften (Davenport, 1993). Denne oppgaven kan derfor tillegges flere individer ved at initiatoren finner et fåtall partnere som deler samme verdier, vitalitet, kreativitet, og lærevillighet, slik at initiatoren ikke står alene,

men har flere ressurser å spille på. Støttespillerne vil da arbeide med å opprettholde og forankre initiatorens ide (Conner, 2010). Ved ikke å opptre alene er det i tillegg større sannsynlighet for å holde perspektiv og mening (Shepard, 1975).

Det skilles mellom initiatoren og dens støttespillere. Initiatoren er et individ eller en gruppe som besitter organisatorisk makt til å kunne iverksette endring og drive endringsprosessen til implementering. Initiatoren sitter på kontrollen av ressursene (menneskelige, økonomiske, politiske og logistiske) som kreves for å kunne implementere et endringsinitiativ, og behøver ikke be om tillatelse for å iverksette endring. Initiatoren opptar dermed en lederposisjon. Støttespilleren er individet eller gruppen under initiatoren som legitimerer endring på lokalt nivå i organisasjonen og rapporterer til initiatoren ved å skape legitimitet, støtte og engasjement for endringsinitiativet i hele organisasjonen. Denne personen er en støttespiller for lederen som koordinerer implementeringsaktiviteter (Conner, 2002). I denne utredningen sammenfaller det med prosjektlederen som jeg vil beskrive videre.

Initiatoren lykkes med å realisere de ønskede utfallene ved å uttrykke sterkt personlig engasjement for endringen ved tydelig å *kommunisere* endringens betydning og mening til endringsmottakerne, samt å klargjøre både de positive og negative *konsekvensene* av å utføre eller ikke utføre endring. Om det skulle være én person kreves det av vedkommende å være *engasjert, dedikert, og å besitte evner på nivå med en transformasjonsleder* (Grønhaug et al., 2001).

I en første fase bør det sikres at organisasjonsledelsen støtter initiatoren slik at de samlet kommunisere behovet og engasjementet for endring nedover i hierarkiet, uten hvilke ingen betydelig endring vil finne sted. Initiatoren har derfor i oppgave å *skape og opprettholde konsensus og oppslutning rundt endringsbehovet* og visjonen i den øverste ledelse for at innovasjonsprosessen skal starte, samt planlegge de strategiske prosessene som skal sikre tilstandsforbedring for å kunne se resultater (Davenport, 1993).

Initiatoren behøver derfor *politisk, organisatorisk og personlig troverdighet* samt posisjon for å kunne utøve tilstrekkelig offentlig og privat press på nøkkelpersoner (Randall, 2004). Initiatoren vil måtte engasjere seg i organisasjonspolitikk, det vil si "aktiviteter som er rettet mot å erverve, utvikle og bruke den makt og innflytelse som skal til for å oppnå ønskede

resultater i en situasjon hvor det er usikkerhet eller uenighet om valgene” for å få gjennomslag. (Grønhaug et al., 2001)

Det er flere trekk som karakteriserer transformasjonslederen som kjennetegner initiatoren. Det fremste kjennetegnet er at det er initiatoren som er *den initiale eieren, skaperen og forkjemperen for endringsvisjonen*, noe som stiller krav til å kunne kommunisere budskapet og konseptualisere det (Davenport, 1993). Dette samsvarer med innovator-rollen til Quinn, sitert av Buchanan og Boddy (1992), som bygger på tre ferdigheter: det å kunne leve med endring, kreativ tankegang og evnen til å lede endring. Personen besitter idealisert innflytelse (karisma), det vil si at lederen fungerer som *rollemodell, symbolfigur*, og oppfattes målrettet, pålitelig og av høy moralsk standard. Videre utøver lederen *inspirerende motivasjon*, det vil si at vedkommende er dyktig til å inspirere og motivere til innsats ved å trekke medarbeiderne med i et demokratisk samspill som *skaper entusiasme og optimisme*. Derneft stimulerer lederen sine medarbeidere intellektuelt, ved å utfordre de og stimulere dem til selvstendig og kreativt arbeid. Til slutt er transformasjonslederen *flink til å anerkjenne* sine medarbeidere ved å gi dem positiv oppmerksomhet og ivareta den enkeltes behov (Grønhaug et al., 2001).

## **Prosjektlederen**

Organisasjoner benytter seg i økende grad av prosjektformen for gjennomføring av planlagt endring og storskala endringsprosesser. Prosjekt er blitt en vanlig organiseringsform siden den på en fleksibel måte tillater å iverksette og koordinere endring i mange organisasjonsheter over tid, men det er lite i litteraturen om bruk av prosjekt for gjennomføring av organisasjonsendringer, selv om prosjekt ofte assosieres med endring (Stensaker, 2011). Et “prosjekt” defineres som midlertidig, med fokus på et spesifikt mål, og blir utført innen en bestemt tidsperiode med en klar begynnelse og slutt. Morris (1997) uttrykker at mange faktorer spiller inn i prosessen mot vellykkede prosjekter som tradisjonell ledelseslitteratur ikke har omfattet før de senere år. Det mangler en konseptuell base for fagfeltet som beskriver de politiske, tekniske, miljøspesifikke og strategiske sidene ved prosjekter. Mangel på dette kan forklare den høye raten av mislykkede prosjekter, og det er i tillegg lite i litteraturen om prosjektlederrollen.

Konsulentmodellen til Caldwell omfatter et vidt spekter av endringsagentnivåer, og forfatteren uttaler at noe av arbeidet til endringsagenter i konsulentmodellen (se fasilitator) kan sammenlignes med oppgavene til prosjektlederen. Prosjektlederrollen er derimot såpass utbredt og viktig i dagens endringsprosesser at den kan tenkes skilt ut som en egen kategori for å reflektere den viktige posisjonen denne rollen besitter og hvilke avgjørende oppgaver denne personen påtar seg. Ledelsesmodellen vil heller ikke være tilstrekkelig siden prosjektlederen er fullt inne i prosjektet i motsetning til mellomlederen, som til tross for sin viktige rolle som endringsagent ikke har den samme selvstendigheten og makten. Jeg mener derfor at Caldwell's kategorisering bør oppdateres for å vise betydningen av dette nivået blant endringsagenter, som befinner seg mellom ledermodellen (initiatoren) og konsulentmodellen (fasilitatoren), men som besitter mer selvstendighet enn mellomlederen. Prosjektlederrollen er viktig, men det finnes lite om den i litteraturen (Morris, 1997), og er derfor noe jeg ønsker å bidra med empirisk gjennom denne utredningen.

## **Fasilitatoren**

Fasilitatoren er en endringsagent som har i oppgave å *skape endring på en interaktiv måte* med ulike grupper, og få en gruppe mennesker til å gjøre ting bedre (Randall, 2004). Det skilles mellom to typer fasilitator: grunnleggende og utviklende. Den grunnleggende fasilitatoren søker å forbedre gruppeprosessen midlertidig for å løse et spesifikt problem, og når målet er nådd kreves ikke mer innsats. Den utviklende fasilitatoren søker å forbedre prosessen permanent, selv om gruppen jobber med et spesifikt problem, og lærer opp medlemmene i problemløsningsevner (Schwarz, 1995).

Fasilitatorens rolle er å gi retning og skape samhold i et endringsteam (Davenport, 1993). Den sentrale premissen er at klienten eier problemet og fortsetter å eie det helt til prosessens utløp, altså at "konsulenten tar ikke problemet på sine skuldre". Det forutsettes at organisasjonsmedlemmer skal ta ansvar for egen endring og utvikle evnen til å kunne diagnostisere egen virksomhet, velge ut egne responser og løsninger, og dermed bestemme sin egen progresjon, med støtte av en konsulent (Schein, 1987).

Fasilitatoren er som sagt hverken gruppemedlem eller ekspert på endringens innhold. Denne rollen er hverken dømmende, arbitrerende eller medierende. Dette innebærer at ved konfliktsituasjoner tas det ikke side med noen av partene, men det oppfordres til åpen og konstruktiv dialog slik at gruppen selv kan ta en beslutning (Schwarz, 1995). Fasilitatoren skal ha en viss kontroll, men ikke overstyre. Denne *kontrollbalansegangen* refererer til evnen til å igangsette kreative prosesser hos endringsmålene uten å miste fokus fra øvrige mål. I OU presiseres det at fasilitatorens rolle skal være ikke-dirigerende og ikke-kontrollerende (French et al., 2005). Det betyr at endringsagenten skal hjelpe til opprettelse av samarbeid mellom interne partner, som har ansvar for prosessen, og fasilitatoren har ikke beslutningsautoritet. I følge Schwarz (1995) er fasilitatorens hovedrolle å hjelpe gruppen å forbedre sin egen prosess, det vil si måten gruppemedlemmene kommuniserer med hverandre på og hvordan de løser uenigheter og konflikter. Dette krever at fasilitatoren forstår gruppeprosesser slik at hun/han kan bistå grupper i å diagnostisere og løse prosessproblemer. Fasilitatorens mål er å øke gruppemedlemmenes effektivitet ved at det defineres mål, roller, møteagenda og regler.

Fasilitatorer fatter dermed ikke beslutningene, men *hjelper og fasilitere implementeringen av endringene*. Det er de som setter retningslinjer for hvordan endringen skal finne sted, som *bygger engasjement* rundt prosessen og forsikrer seg om at *intensjonene og målet med endringene er klare og tydelige* for endringsmålene (Buchanan og Boddy, 1992; Kotter, 1996; Conner, 2002). De støtter virksomhetene de går inn i med fremgangsmåten for endring. I OU er konsulenten ingen ekspert på problemets innhold, men på de beste måtene å tilrettelegge strukturer og aktiviteter slik at klienten kommer frem til en løsning. Konsulenten skal assistere klienten ved å legge forholdene til rette for synliggjøring av alternative løsninger da ansvaret for endringen ligger i klientsystemet som eier problemet (French et al., 2005; Schein, 1987).

Det viktigste er at fasilitatoren har mellommenneskelige evner som evnen til å involvere klienten i selvdiagnose og til å lære bort intervensjonsferdigheter, slik at når forhold endres, vil enheten være i stand til å hjelpe seg selv. Diagnosespørsmål blir i seg selv en intervensjon som kan medføre endring (Schein, 1987; Langslet, 2002). Å vekke engasjement vil si at "objektet for aktiviteten blir engasjert på egne vegne og selv tror på og er genuint enig i saken det dreier seg om", som kan gjøres ved å benytte rasjonell argumentasjon som bruker

logikk og fakta, inspirerende appell til verdier og forhåpninger, og rådslagning der objektet involveres, for å nevne noen fremgangsmåter (Grønhaug et al., 2001).

Prosesskonsultasjon preges av mange like trekk, og konsulenten blir ofte betegnet som “fasilitator”. Denne konsulentmodellen ble utviklet av Schein (1987) som definerer det som “et sett aktiviteter fra konsulentens side som hjelper klienten i å oppfatte, forstå og handle på hendelsene som finner sted i prosessen i klientens miljø”. Hovedmålet skal være å skape et hjelpsomt forhold for klienten. Fremgangsmåten egner seg i hovedsak når situasjonen preges av at klienten ikke vet hvordan gjennomføre endring, hva kilden til problemene er, ikke vet hva slags hjelpemidler som er tilgjengelig og problemets natur er slik at det trengs hjelp for å finne ut hva som er feil. Slike problemer karakteriseres ofte av at de beror på subjektive aspekter som følelser, verdier, holdninger med bredt organisatorisk spekter, og en ekstern part kan derfor være ønskelig.

Teknikker som nevnes er evnen til å *finne problemet* organisasjonen står overfor, men ulempen er at problemer oftest er kontekstspesifikke, noe som skaper tvil rundt anvendeligheten av endringsagentens erfaring i nye situasjoner. Deretter skal fasilitatoren kunne *lage et kart*, noe som defineres som evnen til å generere nye måter å problematisere problematiske situasjoner på og nytenkning, noe som avhenger av subjektivitet og kreativitet. Videre er *karisma* et viktig trekk ved fasilitatoren. Karisma defineres som evnen til å skape entusiasme, tillit og engasjement hos andre. Karisma er en egenskap (“gave” på gresk) som påvirker relasjonen mellom endringsagent og endringsmottaker, når egenskapens anerkjennes av begge parter (Randall, 2004). Agenten opplever også en endringsprosess og transformasjon, da de lærer selv i løpet av organisasjonens endringsprosess (Huisling, 2006). Når konsulenten er fremmed er det viktig å huske at mottakeren vet best hvilke typer intervensjoner som vil ha positiv effekt da vedkommende kjenner til situasjonens begrensninger. Det kan overtales til intervensjoner ved å skissere ut konsekvensscenarier (Schein, 1987).

Oppsummert har vi skilt mellom endringsagenter på tre ulike nivåer: initiator, prosjektleder og fasilitator. Ved bruk av evner, ferdigheter og erfaring utøver de ulike typene endringsagenter ulike roller som presenteres i følgende tabell:

**Teoretisk modell om endringsagenter roller**

Initiator	Ideinnehaver Legitimere endring Skaffe støttespillere Konsekvenstenker Konkretisere innhold Opprettholde fokus og konsensus
Prosjektleder	Støtter opp om initiator lokalt Koordinator Fasilitatoroppgaver
Fasilitator	Gi retning/struktur på prosess Skape samhold/Konflikthåndtering Kartlegge problem Kommunikasjonsstil Skape et hjelpsomt forhold Skape engasjement

## B. HELSEFREMMEDE LEDERSKAP, APPRECIATIVE INQUIRY OG ENDRINGSAGENTER

Utgangspunktet for denne utredningen er Nærværprosjektet og Nærværspionerene som har arbeidet for at Bergen Kommune skal bli en helsefremmende arbeidsplass med høyt nærvær, der det er en god balanse mellom det å skape et godt arbeidsmiljø og levere resultater. Slinning og Haugen (2011) kaller denne balansegangen for "helsefremmende lederskap". Endringens innhold legger føringer på hvordan endringsagentene bør opptre i akkurat denne endringen slik at prosessen bygger riktig vei mot målet, og det har helsefremmende lederskap gjort i dette tilfellet. Helsefremmende lederskap defineres som "forankret i et positivt menneskesyn, gå først og vise vei gjennom involverende og ansvarliggjørende dialog for å skape resultater som fremmer helheten og den enkeltes fysiske, relasjonelle og mentale mestringskapasitet" (s.51). En helsefremmende arbeidsplass vil da bli et sted der det utøves helsefremmende lederskap og som "fremmer en tilstand av fysisk, relasjonell og mental mestring, ikke bare fravær av sykdom eller svekkelse", noe som stiller krav til lederen (s. 46). Med "fremme" menes det å ta utgangspunkt i det som allerede er bra, og forsterke dette. Positivitet i seg selv er ikke tilstrekkelig, det krever en god kultur og bærekraftig struktur, og en fremmende tilnærming.

Mange arbeidsplasser lever ikke opp til dette målet, og organisasjoner må gjennomgå endringer for å skape en helsefremmende arbeidsplass. Målet om å skape en helsefremmende arbeidsplass preget av helsefremmende ledelse setter føringer på endringsprosessen som igangsettes, da denne også må være helsefremmende. I følge forfatterne ligger det fem prinsipper i grunn for helsefremmende lederskap:

1. Trappevasken starter øverst
2. Samsvar mellom holdning og handling
3. En ordentlighetskultur som understøtter "den gode vilje"
4. Fremme mestringskapasiteten hos den enkelte
5. Involverende og ansvarliggjørende dialog

Det første prinsippet handler om at lederen tar hovedansvaret for at det blir satt fokus på HMS-arbeid. I praksis betyr dette at leder er den øverste HMS-ansvarlige, som må påta seg



de plikter og krav det innebærer, nemlig å utvikle sine ansatte og ansvarliggjøre dem i oppgaven om å skape en god arbeidsplass. Det andre prinsippet i følge Slinning og Haugen er at det er viktig at det er samsvar mellom holdning og handling. Verdier og holdninger vil påvirke den kompetanse og de ferdigheter arbeidstakeren tilegner seg, som videre vil avgjøre atferd og de handlinger som utføres. Kulturen vil gjenspeiles i arbeidsmiljøet. Det er derfor ønskelig med samsvar mellom organisasjonens og medarbeidernes holdninger og handlinger. Dette krever god og kontinuerlig kommunikasjon, samt læringsvilje og forpliktelse til de valg man tar (Argyris og Schön, 1978). Dette fører videre til det tredje prinsippet om at det må skapes en "ordentlighetskultur som understøtter den gode vilje". Med dette menes det at organisasjonen må ha en klar ansvarsstruktur, der leder og medarbeidere er bevisste og handler etter de krav, forutsetninger og rutiner organisasjonen lever etter. Dette krever god ledelse og planlegging. De ansatte må føle trygghet og at de blir tatt hånd om av organisasjonen selv om de måtte bli syke, at kulturen er støttende og involverende. Det handler om følelsen av å bli sett. Det fjerde prinsippet handler om å fremme mestringskapasiteten hos den enkelte. I denne sammenheng vil det si at ulike medarbeidere krever ulik behandling, spesielt når det kommer til utvikling og tilrettelegging. Den ansattes behov og ambisjoner må bli tatt hensyn til, og i et fraværsperspektiv kan dette bety ulik type tilrettelegging på arbeidsplassen. Det er samtidig viktig å presisere at å fremme mestringskapasitet også kan være nødvendig blant ledere. Det femte prinsippet vektlegger viktigheten av å skape en åpen dialog på arbeidsplassen som fører til økt gjensidig tillit, involvering og engasjement da hver stemme blir hørt og tatt alvorlig, samt at man konfronterer uenigheter med en gang for å finne løsninger. Oppsummerende vil man kunne oppnå en helsefremmende arbeidsplass med økt nærvær ved å skape en endringsprosess som preges av de fem overnevnte prinsippene.

Å utvikle en helsefremmende arbeidsplass preget av helsefremmende ledelse er en variant av organisasjonsutvikling. Som nevnt bør prosessen reflektere endringens innhold, og de senere år har appreciative inquiry (AI) fått tilslag som teoretisk grunnlag for positiv endring. I likhet med helsefremmende lederskap forutsetter AI et positivt menneskesyn med mål om å forsterke det som er bra (Slinning & Haugen, 2010). For å skape en helsefremmende arbeidsplass bør endringsprosessen i seg selv reflektere de verdier og prinsipper man ønsker

å oppnå, og AI er en prosess som er i tråd med helsefremmende lederskap som jeg vil belyse videre.

Appreciative Inquiry består av to sentrale begreper, “appreciative” som refererer til evnen til å kunne verdsette og anerkjenne hendelser ved seg selv og andre, og “inquiry” som refererer til undersøkelse og oppdagelse gjennom det å stille spørsmål (Cooperrider et al., 2005). AI er OU, og reflekterer kjerneverdiene i organisasjonsutvikling som bygger på troen at fokus på de “livsskapende kreftene” gjør en organisasjon optimal i økonomisk, sosial og organisatorisk forstand og fremmer positiv endring der det gis oppmerksomhet til relasjoners og organisasjoners “positive kjerne” som er det organisasjon og mennesker gjør best (Watkins og Stavros, 2010). Cooperrider et al. (2005) uttrykker at å identifisere og fremheve den positive kjerne virker energiutløsende, og vil være utgangspunkt for positiv endring der den ønskede atferd og holdning forsterkes med mål om oppnåelse av en “drømmetilstand”. Det finnes ikke én riktig måte å utføre AI på, da hver organisasjon er unik og skaper sine egne drømmer og mål. I Norge er AI oftere kjent under betegnelsen LØFT, løsningsfokustert tilnærming. Langslet (2002) beskriver en positiv tilnærming til endring der fasilitatoren går vekk fra problemfokusering, noe som virker engasjerende og motiverende, og som retter oppmerksomheten mot den ønskede tilstanden fremfor problemene.

I motsetning til action research går AI vekk fra problemfokusering og ser på styrken i positiv tankegang for å oppnå en ønsket tilstand (Rothwell et al., 2010). Det antas at mennesker kontinuerlig former bilder og meninger om omverdenen gjennom samtale med hverandre, og at det derfor må tas hensyn til den sosiale og menneskedrevne deltakelse, handling og påvirkningskraft i forhold til oppfatning av endring og virkelighet (Rothwell et al, 2010; Cooperrider et al., 2005). Språk og ordlegging blir derfor utslagsgivende da de former den kollektive oppfatning, handling og sosiale liv.

For å være en effektiv endringsagent må vedkommende kunne forstå, lese og analysere organisasjonen som en levende, menneskelig konstruksjon. Først skal agenten oppdage det som sies og antas om systemet gjennom forespørsel. Forespørselen tilsvarer en endringsintervensjon, og språkbruket vil ha innvirkning på tolkningen og dynamikken som skapes, og hvorvidt den er preget av positivitet. Allerede det første spørsmålet som stilles vil virke avgjørende på hvilken reaksjon og kunnskap man oppnår, og på hvilken tankeprosess

som igangsettes mot en ny fremtid. Involverende dialog skaper *forventninger til fremtiden*, og kollektivt skapes det en visjon og forventning om fremtiden som antas å lede ønsket atferd og handling mot måloppnåelse. Det må derfor bygges opp håp, motivasjon, inspirasjon og glede ved å fokusere på ønskede mål for å skape produktive rammer og forhold rundt endringen. (French et al., 2005; Watkins og Stravos, 2010).

Med denne utredningen ønsker jeg å belyse hvordan endringsagenter på ulike nivåer påtar seg ulike roller og oppgaver i ulike faser av en endringsprosess. I teorien har jeg definert tre typer endringsagenter ut fra litteraturen om endringsagenter: initiatoren, prosjektlederen og fasilitatoren. Alle er endringsagenter, men de utfører ulike oppgaver og påtar seg ulike roller i endringsprosesser. Jeg har valgt å benytte meg av trestegs-modellen som deler opp omstillingsfasen i endringsprosessen i tre faser: mobiliseringsfasen, endringsfasen og institusjonaliseringsfasen. Dette tillater meg å lage et teoretisk rammeverk i matriseform som visualiserer de roller ulike typer endringsagenter påtar seg i hvert steg av endringsprosessen, som jeg videre vil anvende på de empiriske funnene fra Nærværprosjektet og pionerene. Siden prosjektets innhold minner om helsefremmende lederskap er teori omkring dette blitt presentert da endringens innhold legger føringer på prosessen som iverksettes av endringsagentene. Appreciative inquiry er derfor blitt introdusert da det er en retning innen OU som bygger på positivt endring, positivt menneskesyn og som kjennetegner utvikling av helsefremmende lederskap og arbeidsplasser.

### 3. METODE

Jeg vil her beskrive forskningsdesign, datamaterialet som er benyttet i denne utredningen og hvordan dataene er analysert.

#### A. FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign refererer til den overordnede planen for forskningen, det vil si fremgangsmåten man velger for å besvare den valgte problemstillingen (Saunders et al., 2009). Som det fremkommer av teoridelen eksisterer det forskning om endringsagenters ferdigheter og evner, og noe om generelle roller, men jeg velger i midlertid å se på tre stillingsnivåer av endringsagenter og deres oppfatning av egen rolle i Nærværprosjektet, om de har hatt flere roller og om disse har endret seg over tid.

Utredningen har som mål å avdekke hvordan utenforstående endringsagenter agerer for å gjennomføre endring ved å ta utgangspunkt i Nærværprosjektets kontekst. Utredningen har dermed som mål å kartlegge Nærværpionerprosjektets hendelsesforløp og rollene endringsagentene spilte i dette. Jeg vil forsøke å gi ny innsikt i endringsagenters arbeid, og hvordan rollen som endringsagent kan endres over tid og variere for ulike nivåer av endringsagenter. Forskningen kan derfor beskrives som en eksplorerende studie (Saunders et al., 2009).

Oppgaven er både induktiv og deduktiv. Deduktiv da jeg tar utgangspunkt i teori om endringsagenter og endringsprosesser, og induktiv da jeg forsøker å *utvikle* teorien videre ved å ta utgangspunkt i innsamlet data. Med utgangspunkt i empiriske funn om endringsagentene i Bergen kommune forsøker jeg å generere ny teoretisk innsikt på feltet rundt endringsagenters oppfatning av egne roller. Jeg baserer meg som sagt på Nærværprosjektet, altså en casestudie og har intervjuer som datagrunnlag, noe jeg vil presisere i den følgende seksjonen.

## B. DATAMATERIALE

Datainnsamling av kvalitative data avhenger av at man har tilgang til en organisasjon, som må gi tillatelse til forskning samt godkjennelse til innsamling av data. Nærværsprosjektet og Nærværspionerene er prosjekter som ble igangsatt av Christine Meyer, professor ved Norges Handelshøyskole, som ønsket sammen med prosjektledelsen og professor Inger Stensaker å foreta en forskning på endringsagenters roller og arbeidsmetoder i offentlig sektor i denne sammenheng. Bergen Kommune og Nærværsprosjektet har tidligere tilbudt masterutredningstemaer til studenter med mål om å kartlegge og få ny innsikt fra empirien. Jeg fikk i den anledning mulighet til å skrive min utredning om Nærværspionerene, da jeg kontaktede Inger Stensaker direkte med ønske om å skrive om endringsledelse og endringskapasitet. Med direkte kontakt til prosjektledelsen fikk jeg anledning til å foreta intervjuer og fikk tilgang til verktøy og annet informasjonsmateriale Nærværspionerene har utviklet. Jeg fikk innblikk i prosjektet da dette gikk inn i en slutfase, og det forelå dessverre ingen skriftlige rapporter jeg kunne få tilgang til. Dette betyr at min datainnsamling har vært avhengig av intervjuobjektene, medieuttalelser og annen elektronisk dokumentasjon for å få innblikk i retrospekt i de hendelser og utfordringer som har funnet sted.

Jeg begynte med å kontakte Nærværspionerene og prosjektledelsen, og samlet kvalitativ data. Dette var et naturlig valg siden det er disse respondentene som besitter førstehåndskunnskap om prosjektet, og det eksisterer lite empiri og teori om temaet. En slik tilnærming til arbeidet var ønskelig siden undersøkelse av empirien og prosjektdeltakernes egne erfaringer kan bringe ny innsikt og refleksjon, samt at jeg dermed ikke ble begrenset i forskningen av strenge teoretiske rammer. I seksjonen om dataanalyse vil jeg beskrive nærmere hvordan jeg gikk frem i arbeidet med dataene, og hvordan jeg sammenlignet funnene med eksisterende teoretisk viten. For å finne svar på problemstillingen var jeg interessert i endringsagentenes oppfatninger, følelser og meninger, det vil si mer opptatt av ord, noe som begrunner mitt valg å benytte kvalitative metoder med hensyn til datainnsamling og analyse.

Siden jeg kom inn på et sent tidspunkt i prosjekts livsløp var det ikke mulighet for meg “å skygge” pionerene. I utgangspunktet var jeg av den oppfatning at jeg skulle fotfølge to pionerer, observere dem i arbeid, og samle data direkte fra feltet. Dette viste seg ikke å være mulig, både med tanke på tidsaspektet og muligheten for at observatorrollen kunne påvirke arbeidet til pionerene. Jeg intervjuet i stedet hovedaktørene i Nærværspionerene, og det er de syv intervjuene jeg vil benytte med av i analysen for å undersøke problemstillingen og erfaringene. Alle intervjuene fant sted våren 2011. Siden aktørene har hatt ulikt stillingsnivå utarbeidet jeg ulike intervjumaler for å avdekke de ulike rollene ulike nivåer byr på, med spesifikk tanke på min problemstilling. Jeg merket at informasjonen som kom frem var ulik avhengig av hvilket nivå endringsagentene var på. Mens endringsledelsen snakket friere og mer direkte om utfordringer, var endringsagentene, som har vært inne hos enhetene, som fasilitatorer, mer tilbakeholdne, kanskje grunnet det faktum at de er midt i endringene og ikke like distanserte. Under intervjuene fikk jeg tillatelse fra intervjuobjektene til å benytte båndopptaker, noe som har gitt meg tilgang til råmateriale gjennom lydfiler. Analysen tar derfor i hovedsak utgangspunkt i primærdata.

### *INTERVJUMETODE OG UTVALGSKRITERIER*

Jeg har valgt å benytte meg av kvalitative metoder. Kvalitative data henviser til alle ikke-numeriske data, og kan blant annet være intervju, dokumenter, observasjon og bilder (Saunders, Philip, & Thornhill, 2009). Det virker hensiktsmessig, da Nærværspionerene er fåtallige, og en analytisk tilnærming vil kunne gi innblikk i å forstå noen få kontrollerte variabler (Salomon, 1991). Kvalitative metoder gir detaljert materiale om få personer og case, der forskeren er opptatt av hva som ligger bak fenomenet, noe som ikke kan observeres direkte (Labuschagne, 2003).

Nærværspionerene har vært et tilbud til enhetene i kun ett år selv om Nærværsprosjektet har pågått i tre år. Den første kontakten ble opprettet av veileder der jeg fikk møte prosjektlederen, Trine Samuelsberg. En generell innføring i Nærværsprosjektet og Nærværspionerene ble presentert, oppgavetema ble diskutert og videre kontakt med

pionerene ble opprettet via e-post. Etter å ha samlet inn informasjon om prosjektet gjennom medieomtaler og kommunens nettsider, fikk jeg møte prosjektets grunnlegger, Christine Meyer, som ga et raskt overblikk over utfordringer prosjektet hadde møtt på, samt de resultater som har fremkommet. Videre tok jeg kontakt med to av fire nåværende pionerer, Jolanta Seferowicz og Kjersti Voll, som begge har vært med i prosjektet fra oppstarten, for å avtale intervjuer for å samle informasjon og dokumentere deres erfaringer.

De kvalitative intervjuene som ble foretatt med de fire intervjuobjektene kan beskrives som semistrukturerte intervju (Saunders et al., 2009), som ble gjennomført ansikt til ansikt. Fordelen med denne type intervju er at det byr på en fleksibel struktur, som gir intervjuobjektene anledning til å snakke mer fritt enn ved strukturerte metoder. Ved å ta utgangspunkt i en utarbeidet intervjuomal for å sikre en formell og standardisert spørsmålsrekke var jeg sikret respons på det jeg var ute etter, samtidig som det ga meg utspørringsfrihet og mulighet til å tilpasse intervjuet til det enkelte intervjuobjektet. De strukturerte intervjuene inneholdt om lag ti spørsmål og varte i litt mer enn halvannen time. Intervjuobjektene var informert om tema for intervjuet på forhånd og stilte dermed forberedt. Avhengig av intervjuobjekt og tidspunkt i intervjuprosessen ble malen tilpasset for å avdekke og oppklare ulike momenter som kom opp i løpet av oppgaven. Dybdeintervjuet tillater å grave dypere når dette virker hensiktsmessig. Det at vi var ansikt til ansikt var en fordel da det ga meg bedre forståelse og oppfatning av intervjuobjektens holdninger og erfaringer, samt tilgang til ikke-kommuniserbare signaler. Denne type intervju kan lede til at det oppstår bedre kontakt og mer åpen dialog, da det bygges tillitsforhold mellom intervjuer og intervjuobjekt som kan føre til større grad av åpenhet.

Utvelgelse av intervjuobjekter ble foretatt av prosjektlederen etter vårt første møte der veileder var til stede. Det var opprinnelig fem nærværspionere, og jeg fikk tilgang til kontaktinformasjon for to av disse, som jeg videre avtalte intervjuer med. De stilte med ulik bakgrunn og erfaring fra forskjellige enheter i prosjektet, men hadde jobbet sammen i hele pioneråret. De var i tillegg bevisst om prosjektledelsens støtte til masterutredningen, og stilte meget positive og medhjelpene i prosessen. De var også informert om at oppgavens mål var å se på prosjektet fra deres perspektiv som endringsagent. Hver deltaker ble lovt full

konfidensialitet og mulighet til å kommentere det endelige skriftlige resultatet. Etter tre intervjuer innså jeg at endringsledelsesperspektivet kunne gi oppgaven mer tyngde og objektivitet, samtidig som det ville gi en mer kronologisk oppbygging og beskrivelse av prosjektet som helhet. Med bakgrunn i pionerenes uttalelser, fikk jeg anledning til å få synet fra ledelsen på utfordringene som har funnet sted. Jeg var heldig som fikk intervjuet Christine Meyer før hun gikk inn i ny stilling, og fikk møte med prosjektlederen Trine Samuelsberg.

Det første intervjuet med Nærværspionerene ble holdt samlet, altså i par. Intervjuet ble ikke tatt opp, men grundig notert ned. Derneft holdt jeg separate intervjuer med hver av pionerene. Ved å skille mellom enkeltintervju og samlet intervju var det mulig å få frem informasjon på ulike måter. Mens fellesintervju virket litt som idémyldring der deltakerne fikk bygge videre på det hver enkelt sa, fikk veksle mellom passivitet og aktivitet, krever individuelt intervju mer av den enkelte deltaker, og sikrer mot eventuell sensurering ved andres tilstedeværelse.

Tidsrammer og konfidensialitet førte til at jeg tok utgangspunkt i fire intervjuobjekter. Disse er fremdeles del av Nærværspionerene, men er som sagt i en avslutningsfase. Grunnet Christine Meyers avgang som byråd og tiltredelse som leder i Konkurransetilsynet blir pionergruppen nå lagt ned, og det legges mye anstrengelse i å gå fra prosjekt til linje med opprettelse av en forbedret Arbeidsmiljøavdeling, Bedriftshelsetjenesten, som del av den nye HR-seksjonen med navn HR- strategisk HMS i Bergen Kommune. De fire intervjuobjektene har vært med i prosjektet fra ulike startpunkt, på ulikt nivå og med ulike bakgrunn, noe som fører til at datamaterialet mitt gir ulike beskrivelser og perspektiver på endringsprosessen.



## C. DATAMATERIALE

Lydfilene med datamaterialet som jeg samlet inn tilsvarte fire intervjuer. De resterende intervjuene ble ikke tatt opp på bånd. Intervjuene som ikke ble tatt opp ble finskrevet, og informasjonen ble strukturert for å gi en midlertidig oversikt. Etter hvert intervju foretok jeg transkriberingsarbeid. Da jeg hadde begynt å notere intervjuene på datamaskin under selve intervjuet, arbeidet jeg videre ut fra disse dokumentene. Jeg skrev opp dataene i form av en narrativ fortelling fremfor å gjengi eksakt ordlyd. Grunnet oppgavens begrensninger (få intervjuobjekter og stram tidsramme) valgte jeg denne tilnærmingen, men holdt meg meget nær ordlyden for å sikre at intervjuene ble gjengitt så korrekt som mulig. Tekstene ble deretter tilsendt veileder, og de intervjuobjektene som hadde uttrykt ønske om å få tilsendt den ferdigstilte teksten for å godkjenne denne. I etterkant har det vist seg utfordrende å arbeide med denne teksten siden det ble vanskelig å skille min egen påstand og empirisk bevis. Jeg var derfor nødt til å gå tilbake i transkriberingen og skrivingen, og finne tilbake til sitater, noe som har vært tidskrevende.

Som sagt var jeg meget påpasselig på å gjengi korrekt informasjon, og transkriberingsfasen strakte seg derfor ut i tid med gjentatt spoling for å sikre at argumentasjon og logikk ble fremstilt korrekt, og at vesentlig informasjon ikke gikk tapt. Siden arbeidet tok mye tid, og at det kunne være behov for å gå tilbake i lydfilene noterte jeg til stadighet avspillingstidspunkt for å forenkle tilbakeblikk i data. Dette var også nyttig da noen tema kom opp gjentatte ganger, spredt utover i de enkelte intervjuene, og avspillingstidsreferanser tillot enklere samling av tema.

I løpet av transkriberingen fant jeg ut av at jeg ønsket mer informasjon om visse aspekter av arbeidet. På dette tidspunktet var det ikke aktuelt å sette opp noe teoretisk rammeverk å strukturere dataene etter, da jeg jobbet med en meget åpen problemstilling der jeg ønsket å finne ut hvordan en endringsagent arbeider og går frem på i sitt arbeid. Jeg arbeidet derfor induktivt, gikk tilbake til de temaene jeg ønsket dypere forståelse og innsikt i, og intervjuet videre for å grave dypere. Svarene jeg fikk brukte jeg for å utvikle flere intervju spørsmål, slik at jeg intervjuet og transkriberte parallelt. Etter transkriberingen begynte jeg på selve analysearbeidet og strukturerte dataene. De første månedene hadde jeg lest noe teori om endringsledelse, endringsagenter og endringsprosesser, samt noe om tillit, slik at jeg hadde

en generell forståelse om emnet. Teorisøket hadde gitt inntrykk av at tillit og legitimitet var viktige elementer i endringsarbeid, noe det er, men dette var kun en brøkdel av den informasjonen jeg samlet inn. I løpet av transkriberingsarbeidet utpekte et bredt spekter av temaer seg: endringsagentens evner og ferdigheter, utvikling og anvendelse av Nærværsmetodikken, motivasjonsbygging og opprettelse av et endringsprosjekt for å nevne noen, med ulike vinklinger avhengig av intervjuobjektets stillingsnivå. Jeg fikk forståelse for pionerens arbeidsmetodikk og ferdigheter som ble illustrert med eksempler av utfordringer de har møtt på, samt oppbygging og overtalelse til prosjektet generelt.

Jeg valgte å sammenslå pionerintervjuene etter tema tatt opp, både for å sikre en viss anonymitet og for å kunne belyse et pluralistisk syn på enkelttemaer. Ferdigheter, evner og roller kom frem, samt metodikken. Pionerens beskrivelse av metodikkens ulike faser og verktøyene de har utviklet som del av denne ga et klart bilde av fremgangsmåten deres i enhetene. Intervjuene med lederskikkelsene ga et annet perspektiv på prosjektet, nemlig oppstarten av selve prosjektet. I tillegg bar disse på et helhetlig og overordnet syn av prosjektet som ga mulighet til å kommentere pionerens arbeid fra et annet vinkle.

Det ble tydelig at de tre nivåene hadde påtatt seg ulike roller og oppgaver i endringsprosessen, og at de hadde erfaringer fra ulike faser og utfordringer knyttet til prosjektet. Jeg trodde først jeg skulle konsentrere meg om tillitsbygging og legitimitet, men det ble mer og mer tydelig at endringsagentens mange roller på ulike nivå var av interesse. Jeg fikk innsyn i de utfordringer endringsagentene hadde møtt på i ulike faser av arbeidet, og på ulike nivåer i organisasjonen, slik at jeg satt igjen med todimensjonal informasjon, i forhold til tid og stillingsnivå.

## *ANALYSE AV PROSJEKTTLEDELSENS OG PIONERENES ROLLER*

Siden jeg kun intervjuet Christine Meyer og Trine Samuelsberg som prosjektledelse har jeg tatt utgangspunkt i dybdeintervjuene mine for å beskrive deres arbeid og finne frem til rollene de har spilt i løpet av prosjektets levetid. Disse intervjuobjektene ble intervjuet etter pionerene, og jeg rettet spørsmål til spesifikke saker jeg ønsket å få oppklart. Overordnet fant jeg at initiator og prosjektleder har bygget opp prosjektet lenge før Nærværspionere så dagens lys. Det forarbeidet har krevd mye motivasjons- og tillitsbygging i kommunen. Ut i fra deres uttalelser laget jeg overordnede roller som beskrev deres atferd. I intervjuene la jeg vekt på å forstå hvordan prosjektledelsen hadde gått frem for å få nærvær på kommunens dagsorden, hvordan de fikk ideen for prosjektet og hvordan de utviklet prosjektstrukturen. I tillegg ønsket jeg å få frem tankene bak prosjektet samt hvilke utfordringer de som prosjektledere mente de selv hadde møtt på, og pionerene hadde møtt på. Prosjektledelsen uttrykte at tillit og legitimitet var viktige faktorer for å få innpass i kommunen og for å oppnå resultater.

Jeg intervjuet som sagt to pionerer som fikk gi sin beskrivelse av sitt arbeid. Jeg informerte de ikke direkte om at jeg var interessert i utfordringer knyttet til tillit og legitimitet, for ikke å sette føringer på deres utsagn. Jeg ba derimot Nærværspionerene trekke ut eksempler av enheter som var utfordrende for å få innblikk i fremgangsmåtene pionerene har anvendt i disse situasjonene. Pionerene ble bedt om å tenke på utfordrende enheter i forkant av selve intervjuet slik at de fikk anledning til å forberede seg. Ved å trekke ut utfordringer med forskjellig sted og tid i prosessen ga det anledning til å se hvorvidt det har skjedd en endring i måten pionerene arbeider på, og måten de blir tatt i mot på. Det er interessant å se hvorvidt arbeidet har endret seg, hvordan erfaring og tid har påvirket Nærværspionerarbeidet og pionerene selv. Hovedutfordringene til pionerene reflekterer de hovedrollene de har spilt, og fremmer pionerenes ferdigheter og evner.

Først skrev jeg altså en narrativ fortelling for hver av endringsagentene. Jeg samlet informasjonen om roller, evner og ferdigheter endringsagentene selv mente de hadde hatt, og laget en tabell inndelt i tre aktører, Meyer, Samuelsberg og pionerene, for å danne meg et klarere bilde av rollene de har spilt. For dette kodet jeg den innsamlede dataen for å kunne arbeide med overordnede kategorier som reflekterer rollene og de oppgavene

endringsagentene har utøvd. Videre brukte jeg denne tabellen som utgangspunkt for å finne teori som kunne passe min utredning om de roller endringsagenter påtar seg på ulike nivåer, og dermed sammenligne teori og empiri. Videre interesserte jeg meg for tidsaspektet i endringsprosessen, og fordelte rollene etter de tre endringsfasene fra teorien. Jeg laget en lignende tabell i teorien uten å ta hensyn til prosessstegene for å få en klar oversikt over litteraturens bidrag rundt endringsagenters generelle roller. Jeg har benyttet meg av disse modellene i drøftingen for å sammenligne teori og empiri.

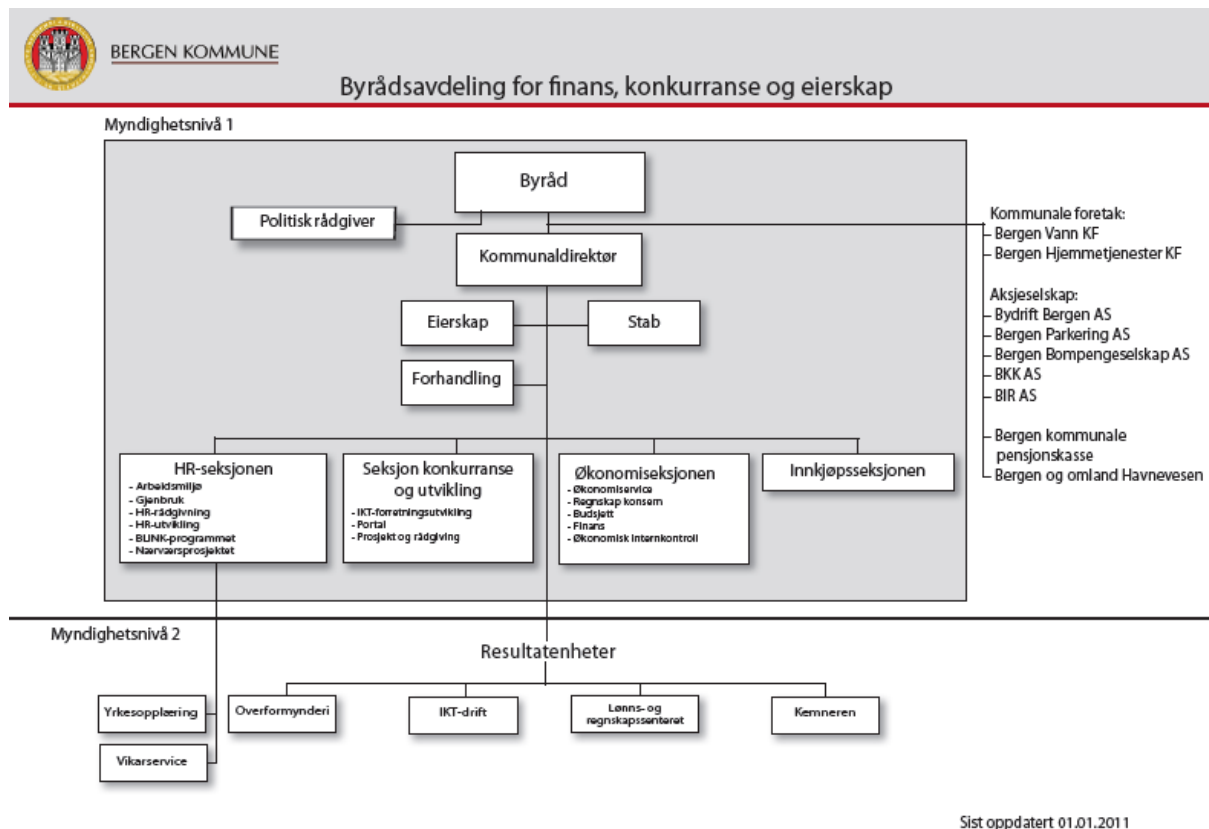
Jeg valgte å skrive en beskrivende analyse, som følger i kapittel 5. Jeg beskriver rollen hvert av endringsagentnivåene har påtatt seg, og hvordan de har arbeidet. Rollene er et resultat av de evner og ferdigheter de besitter, samt den bakgrunn og erfaring de stiller med. En betydelig del av denne utredningen omtaler metodikken som er blitt utviklet i løpet av prosjektet, som beskriver måten pionerene har gått inn i enhetene på. De ulike fasene i metodikken (kontakt, kartlegging, handlingsplan og evaluering) har bydd på utfordringer som illustrerer de roller og bruk av ferdigheter pionerene har gjort.

## 4. BESKRIVELSE AV ORGANISASJONEN OG ENDRINGENE

*I det følgende kapittelet ønsker jeg å gi en presentasjon av organisasjonen, Bergen Kommune, de utfordringer den stod overfor før prosjektet trådte i kraft og stegene i endringsprosessen som fulgte. Jeg vil først beskrive Bergen Kommunes oppbygging som la klare føringer på prosjektet innpassmetode, samt i korte trekk belyse sykefraværproblematikken som ledet til fokus på nærværøkning og helsefremmende lederskap. Når dette bakgrunnsbildet er dannet vil jeg konsentrere meg om endringsprosjektet iverksatt for å redusere sykefraværet, Nærværprosjektet, et konsernovergripende prosjekt med mål om å øke nærværet i enhetene i Bergen Kommune igangsatt av byråd Christine Meyer. Mitt hovedfokus vil da ligge på Nærværspionerene, en ressursgruppe i prosjektet bestående av endringsagenter. Datamaterialet i denne utredningen er hentet fra Nærværprosjektet og Nærværspionerene i Bergen på ulikt stillingsnivå.*

Bergen kommune er en av få norske kommuner med et parlamentarisk system. Det velges et bystyre bestående av 67 folkevalgte representanter som ledes av ordføreren i Bergen, som da er Bergen kommunes øverste myndighetsorgan (tilsvarende Stortinget). Bystyret velger et byråd (tilsvarende regjeringen). Byrådet er dermed underlagt bystyret, med ansvar for kommunens administrasjon og kommunale tjenestetilbud. Det er per dags dato syv byråder i Bergen som innstiller til bystyret og gjennomfører bystyrets vedtak. Byrådet ledes av byrådslederen. De resterende byrådene er politisk leder av hver sin byrådsavdeling (se vedlegg 1). Hver byrådsavdeling ledes administrativt av en kommunaldirektør.

## Oppbygging av en byrådsavdeling



Nærværprosjektet ble igangsatt av byråd og Høyre-politikker Christine Meyer, som den gang var byråd for Byrådsavdelingen for finans, konkurranse og eierskap. Slik vi ser fra figuren består denne byrådsavdelingen blant annet av HR-seksjonen. HR-seksjonen arbeider på tvers av byrådsavdelingene og de kommunale foretakene, og har i oppgave å utarbeide kommunens strategiske arbeid. Seksjonen jobber for å utrette og iverksette overordnet personalpolitikk og politiske satsingsområder i hele organisasjonen, til tross for dens bredde og kompleksitet, mens det er lederne for alle de underordnede enhetene som må videreføre dette arbeidet i samarbeid med sine ansatte.

## A. IA-AVTALEN OG NÆRVÆR

I følge Bergen Kommune bygger Nærværprosjektet videre på den politiske satsingen Inkluderende Arbeidsliv (IA), et begrep som oppstod på 1990-tallet da et utvalg ble formet for å utrede veksten i sykefravær og uførepensjonering. IA-avtalen ble utviklet i 2001 med mål om et mer åpent og inkluderende arbeidsliv, for å forhindre at mennesker med sykemelding, nedsatt funksjonsevne eller høy alder faller ut av arbeidslivet. IA-avtalen 2010-2013 definerer arbeidsplassen som hovedarenaen i sykefraværsarbeidet. Gjennom systematisk IA-arbeid vil enheter kunne øke inkludering og ivaretagelse av de ansatte på lang sikt gjennom kontinuerlig tiltak, lederengasjement og innsats fra den enkelte, noe som også kjennetegner helsefremmende lederskap (Slinning og Haugen, 2010). IA-avtalens overordnede mål er:

*“Å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet” (Idebanken)*

Dette målet henviser til vektlegging av systematisk HMS-arbeid (Helse, Miljø og Sikkerhet) der arbeidsplassen tilrettelegges den enkeltes behov for å unngå fysiske og psykiske belastninger som kan føre til økt fravær. Nærværprosjektet er på den måte et ledd i denne utviklingen. Ved at arbeidsplassen arbeider proaktivt ved å tilpasse det fysiske arbeidsmiljøet slik at det preges av høy jobbtilfredshet, trivsel og motivasjon så vil nærværet kunne øke:

*“Arbeidsplassen skal ideelt sett være helsefremmende, noe som oppnås for eksempel gjennom å sørge for at de ansatte blir sett, hørt og involvert, at roller og oppgaver er tydelige og at de ansatte opplever arbeidet som meningsfullt.” (Idebanken)*

Med helsefremmende arbeid menes det “den prosessen som gjør individer, grupper og organisasjoner i stand til å øke kontrollen over faktorer som påvirker helse”(Hefte desember 2010), altså en demokratisk prosess der stemmer blir hørt og der verdier deles. Nærværprosjektets overordnede mål om å redusere det nasjonale sykefraværet med 20 % i forhold til nivået i andre kvartal 2001 er et av IA-avtalens delmål, noe som har bydd på et samarbeid mellom kommunen og NAV. Begge poengterer betydningen av å øke nærværet og dermed forbedre arbeidsmiljøet som en viktig måte å bekjempe fravær på.

Nærværspionerene er et utviklingsprosjekt som støtter opp om IA-tankegangen, og som hjelper IA-virksomheter i prosessen til å bli en bedre arbeidsplass der kompetansebygging som øker nærvær og oppfølging av sykemeldte står sentralt. Å være en IA-virksomhet gir visse rettigheter og oppfølgingsfordeler, men forplikter samtidig virksomheten til å fastsette og oppnå aktivitets- og resultatmål, noe pionerene kan bistå til.

### *B. SYKEFRAVÆR STATUS QUO I BERGEN KOMMUNE*

I Bergen Kommune ønskes det mindre sykefravær og mer nærvær. Bergen kommune ønsker å bli “en attraktiv, inspirerende og utviklende arbeidsplass, med et trygt og sikkert arbeidsmiljø for sine ansatte” (Nærvær-USB, Skriv fra kommunaldirektørene). Man ønsker at sykemeldte vender tilbake til arbeidsplassen eller at vedkommende velger å forbli i jobben mot at forholdene legges til rette for videre mulig arbeid. Arbeidstaker har rettigheter som blant annet å ta ut sykemelding, men er samtidig pliktig til å møte på jobb og gjøre det som forventes av stillingen hvis dette er mulig. Det viser seg at en andel av de sykemeldte gjerne kunne vært i jobb om bare forholdene på arbeidsplassen hadde vært tilrettelagt den enkeltes sykdomsbilde (Kiær et al., 2010). Det er denne utfordringen IA-avtalen og Nærværprosjektet arbeider med.

“Sengen gjør ikke nødvendigvis frisk” uttalte byråd Christine Meyer og prosjektleder Trine Samuelsberg, noe som synes ved at en stor andel av de sykemeldte faller ut av arbeidslivet etter sykemelding. Tett oppfølging, tilrettelegging av arbeidsplassen og andre helsebringende tiltak motarbeider dette frafallet og bidrar til å få folk raskere tilbake i god form og sysselsetting. Et godt forhold mellom leder og ansatt er da avgjørende som sikrer sosial støtte, blant annet emosjonell støtte og forståelse (Kiær et al., 2010). Siden dette er forhold det er mulig å påvirke valgte Christine Meyer å gjøre det til sin hjertesak i form av Nærværprosjektet. Det er innføringen og etterlevelsen av slike tiltak Nærværspionerene har bistått enhetene med, når enhetene ikke har mestret det på egenhånd.



Nærvær handler om sosiale relasjoner og trivsel på arbeidsplassen, som igjen bunner mye i ledelse og organisering. Pionerene har arbeidet med å utvikle oppfølgingssystem av de sykemeldte slik at disse kommer forttere tilbake og har bidratt til å øke kompetansen blant ledere og ansatte om mulighetene som finnes utenom sykemelding, og hvordan fravær kan bekjempes.

I denne oppgaven vil jeg studere endringsagentene fremgangsmåte for å bidra til å rette opp i disse forholdene, hvilke roller de har spilt i endringsprosessene og metodikken de utviklet for å få det til.

### *C. Å FÅ SYKEFRAVÆR PÅ KOMMUNENS DAGSORDEN*

#### **Nærvær- en ny tilnærming til fravær**

Bergen kommune har i mange år arbeidet med å få ned sykefravær, uten at arbeidet har gitt de ønskede resultater. Arbeidsområdet var derfor ikke nytt for organisasjonen, men det manglet overbevisning og innsatsvilje fra visse hold om å prioritere nærværarbeid. Statistikken viste at det var en andel enheter som ikke hadde positiv bevegelse på fraværstatistikkene sine til tross for at de fikk opplæring, fikk tilgang til de samme verktøyene, og hadde de samme forventningene fra overordnet ledelse. Det måtte derfor finnes en ny taktikk da det grunnleggende i prosjektet ikke virket.

Fravær er en problematikk det er blitt jobbet mye med tidligere. Meyer hadde en ide om en ny tilnærming og hun formidlet at det ikke hadde vært nok fokus på fravær i organisasjonen. Å jobbe med fravær var for så vidt ikke noe nytt, men det måtte gjøres mer av det og bygges videre på det man allerede hadde satt i gang. Det betydde ikke at det arbeidet som var gjort ikke var godt, men det hadde ikke gitt resultater og var ikke satt i system på en tilfredsstillende måte i organisasjonen. Prosjektets fokus har derfor vektlagt å styrke lederne

slik at nærværet økes ved at medarbeiderne blir fulgt opp og at arbeidsplassene får økt trivsel, da dette ofte mangler:

“Fravær er et symptom på at kommunen ikke forvalter de menneskelige ressursene på en god måte samt at det ikke er tilstrekkelig medarbeiderutvikling. Dette gjenspeiles i enhetene i form av svak ledelse som ikke skiftes ut, av manglende delegering og ansvarliggjøring, at én venter for lenge med å ta fatt i problemene og fokuserer for lite på positiv omstilling av ansatte underveis i karrieren, som for eksempel kunne vært gjort gjennom omskolering eller tilrettelegging av arbeidsoppgaver før sykemelding er et faktum.” (Meyer)

“Mye av forklaringen til de manglende forbedringene rundt fravær ligger i relasjonelle utfordringer i enhetene som for eksempel konflikter på arbeidsplassen, uavklarte roller og arbeidsoppgaver, manglende/uformelle/skiftende ledelse.”(Samuelsberg)

Byråd Meyer innså Bergen kommunes ansvar, og i samspill med prosjektleder Samuelsberg fikk hun en ide om å innføre en oppsøkende ambulerende ressursgruppe som besøker enhetene som trenger mer bistand, men dette krevde midler, noe som var utfordrende å oppnå, til tross for enighet om at det måtte gjøres noe med sykefraværet:

“I utgangspunktet var det meget sterk vilje i organisasjonen til å opprette en slik gruppe i den overordnede administrative ledelsen, men det var kamp om ressursene, noe som kjennetegner utviklingsprosjekter”(Samuelsberg).

I forhold til tidligere arbeid med fravær er Nærværsmetoden meget forskjellig mener Meyer. Nærværsmetoden fremstår som et meget systematisk arbeid som kommer fra toppen, der byråden har brukt sin innflytelse og alle de kanaler hun har tilgang til for å få dette som tema på kommunens dagsorden. Med systematisk arbeid menes det at det er systematikk i forhold til å møte lederne og lære de opp i den kompetansen de trenger for å ta fatt i sykefravær, det er systematikk i å lære opp arbeidsmiljøgrupper (gruppe i hver enhet bestående av leder, verneombud og representanter), og få de til å ta eierskap til arbeidet, det er systematikk i forhold til at det har vært fokus på “ å være frisk samtidig som du er syk”. Prosjektet har altså hatt en systematikk og har bygget opp en verktøykasse som har støttet opp om denne systematikken. Det kan funderes over hvorvidt prosjektet ville blitt realitet om ikke Meyer hadde hatt en slik sterk politisk stemme.

## 5. FUNN OG ANALYSE

*Som nevnt i teoridelen finnes det mange typer endringsagenter som utøver ulike roller i endringsprosesser. I teorien valgte jeg å konsentrere meg om “initiatoren”, “prosjektlederen” og “fasilitatoren” (sistnevnte rolle omtales også som “pioner” da de bruker denne tilkallelsen selv). I det kommende kapittelet vil jeg presentere mine analyser og funn, som vil altså være en beskrivende analyse med utgangspunkt i intervjuer med hovedpersonene i Nærværspionerene. Det etterfølgende kapittelet ønsker å gi en mer overordnet analytisk drøfting av empirien og funnene.*

Som tidligere forklart er funnene basert på dybdeintervjuer med fire hovedaktører i prosjektet. Bergen kommune har arbeidet lenge med fraværproblematikken, men uten særlig hell. Nærværspionerene var en ny tilnærming til dette arbeidet. I analysen tar jeg utgangspunkt i endringsagentenes perspektiv på endringsprosjektet, det vil si en beskrivelse av endringsprosessen i et “oven ifra og ned”- perspektiv der jeg beskriver og analyser endringsprosessen gitt endringsagentenes egen evaluering. Jeg vil ta for meg hvert endringsagentnivå og beskrive rollene de har utøvd i mobiliseringsfasen, endringsfasen og institusjonaliseringsfasen. Hovedvekten av analysen vil utdype endringsagentrollen på fasilitator-nivå, det vil si om endringsagenten som har operert ute i enhetene, har anvendt metodikken prosjektet har bygget opp. Disse rollene har krevd en rekke ferdigheter som vil bli belyst. Jeg ønsker å dokumentere den særegne metodikken Nærværspionerene har utviklet for å øke nærvær, og hvordan kombinasjonen av metodikk og ferdigheter har gitt resultater og løst utfordringer i møte med enheter.

Som det ble presentert i teorien finnes det mange ulike typer endringsagenter som utøver ulike oppgaver og har ulike stillingsnivå. I denne delen vil jeg presentere de ulike hovedaktørene i prosjektet, belyse hvordan de har arbeidet, hvilke ferdigheter og evner dette innebærer, og utfordringene de har møtt i de ulike endringsfasene.

## *A. INITIATORROLLEN*

I denne delen fokuserer jeg på initiativtakeren for prosjektet, Christine Meyer. I Nærværprosjektet var Meyer ideutvikleren bak Nærværspionerene. Meyers rolle i Nærværspionerene har videre vært å få gjennomslag for sin ide blant den øverste ledelsen i Bergen Kommune, blant annet de andre byrådene, forankre ideen og etablere et prosjekt, samt holde oppmerksomheten rundt prosjektet oppe over tid.

Meyer har, som hun selv poengterer, vært “mor for prosjektet”. Hun gir en sammenfattet forklaring av den rollen hun har utøvd i prosjektet: “Som endringsagent er jeg den som initierer endring, setter rammene for endring og følger opp endringen mens den finner sted, noe jeg også har lært gjennom forskning”. Hennes handlinger er et resultat av hennes evner og ferdigheter som endringsagent. Sin status som endringsagent mener hun selv er et resultat av en læringsprosess gjennom en lang karriere i politikken, i næringslivet og Norges Handelshøyskole, noe hun føler dette prosjektet er intet unntak for: “Jeg har lært ufattelig mye i løpet av prosjektet”. Meyer uttrykker at hun “absolutt er en endringsagent”, at hun var det før hun begynte og er det fremdeles den dag i dag. Det vises blant annet gjennom hennes mange andre engasjementer i kommunen, utenom Nærværprosjektet da hun har gått inn for rusarbeid og psykiatrien, felt der hun ser endringsbehovene. Meyer besitter organisatorisk og politisk makt gitt sin stilling som byråd.

Fra starten av hadde Meyer sterk tro på at å bringe systematikk inn i sykefraværarbeidet skulle fungere, men det var samtidig en betydelig risiko knyttet til det. At sykefraværet faktisk er blitt redusert har gitt henne forsterket pågangsmot og tro på endringsagentens og lederens makt da Meyer uttrykker: “Jeg har fått enda større tro på at hvis man vil noe veldig sterkt, er det utrolig hva man klarer å få til, så lenge man er villig til å ha en systematisk tilnærming til det. Etter min tid i Bergen kommune har jeg lært hvilken innflytelse en leder faktisk har hvis lederen er villig til å oppta det rommet”. Dette tyder på en proaktiv tilnærming til endring.

## **1. Mobiliseringsfasen: ideutviklerrollen gjennom forpliktelse, dedikasjon og overbevisning.**

Nærværprosjektet ble igangsatt i 2008 med mål om å øke nærværet, det vil si indirekte å redusere sykefraværet i Bergen kommune til et overordnet mål på 7,9 %, da tidligere forsøk hadde mislykkes. Det måtte tenkes nytt da ikke alle enheter opplevde positive resultater av tiltak fra Bergen Kommune på egenhånd. Våren 2008 hentet Meyer inspirasjon og læring fra byer som har drevet vellykkede prosjekter for å redusere sykefravær, blant annet Kristiansand, Stavanger, og Mandal (se figur 2). Våren 2008 var hun overbevist om at intensivt arbeid ga resultater, til tross for den tid og ressurser det krever: "Jeg så betydningen av nærværarbeid og var av den oppfatning at kommunen var nødt til å gjøre noe med sykefraværet med tanke på kommunes nåværende oppgaver og den forventede fremtidige etterspørselsveksten etter kommunens tjenester- eldrebølge, psykisk syke, økt behov for barnehager og lignende". Meyers motivasjon var altså å skape en større kapasitet i organisasjonen for å kunne ta i mot veksten i kommunale tjenestebehov da det å snakke om fravær og stille krav ikke er nok for å snu utviklingen i enheter med et meget høyt sykefravær: "Kommunen måtte bli mer effektiv og jeg så dette behovet".

Som et neste steg i prosessen måtte Meyer utvikle og konkretisere sin ide. Med erfaringen samlet inn fra andre byer fikk Meyer ideen om å skape en ambulerende gruppe for å kunne gjøre nærværarbeid i enhetene, noe som ikke var blitt gjort tidligere i andre byer. Det trengtes en mye mer intensiv innsats rettet mot bedret ledelse, organisering og strukturering av kommunen: "Jeg var overbevist om at Nærværspionerene var en riktig måte å jobbe på". Med sterk tro om at ideen var god, ivret hun etter å få pionerene på plass, noe som viser at hun hadde sterkt personlig engasjement for ideen.

For å få til store endringsprosjekt må organisasjonen mobiliseres til endring og det må skapes oppslutning rundt endring (Meyer og Stensaker, 2006; Balogun og Hailey, 2008). Mye av hennes arbeid gikk derfor ut på å kommunisere budskapet, og presisere at nedgang i sykefravær burde være prioritert arbeid i kommunen: "Dette arbeidet bestod av å forankre prosjektet og få flest mulig til å synes at det var en god ide, noe de kunne tenke seg å være med å fremme".

Meyer mener at sitt engasjement og sin politiske innflytelse har bidratt til å få nærvær på kommunens dagsorden, åpnet dører og skaffet penger til arbeidet, samt sin egen tilstedeværelse i prosjektet: “Jeg ble oppmerksom på at det var nødvendig for meg å *være til stede* hele veien.” Meyer tok lederansvar og påtok seg rollen som øverste HMS-ansvarlig da hun valgte å satse på nærvær: “Jeg innså at mitt nærvær ville være avgjørende, da andre kommuner hadde opplevd tilbakefall i fravær da lederen trakk seg tilbake”. At endringslederen er synlig er avgjørende for endringsprosessers suksess (Balogun og Hailey, 2008) da lederen gjerne blir en symbolfigur og rollemodell for endringen (Grønhaug et al., 2001).

Som finansbyråd ble Meyer møtt med overraskelse: “Jeg oppfattet at omverdenen syntes det var overraskende at en finansbyråd hadde nærværarbeid på sin agenda”. Denne situasjonen er særegen for dette prosjektet siden det er få utviklingsprosjekter i Bergen Kommune som har en så sterk politisk status. Når politikere går så sterkt inn på administrative arbeidsområder kan det medføre at den administrative ledelsen (kommunaldirektørene) distanserer seg da det lett oppstår en rollekonflikt. Det har derfor vært viktig å få kommunaldirektørene med, noe som har vært prosjektlederens rolle. Vi gjenkjenner dette problemet fra Hartley et al. (1997) som understrekte behovet for politisk og organisatorisk makt, spesielt når det gjaldt endringsprosesser i offentlig sektor. Det var derfor gunstig å bygge støtte og engasjement i den øverste ledelse, noe som samsvarer med Davenports teori (1993) som viser til at initiatoren må bygge støtte i den øverste ledelse.

Meyer har tidlig signalisert sin dedikasjon for nærværarbeid. Personlig dedikasjon og suksessrike erfaringer fra enhetene selv har vært virkemidler som har bidratt til økt motivasjon og troverdighet (forelesning 23.03.11). Hun var en sterk talskvinne for prosjektet og brukte sin politiske innflytelse til å få det igjennom. Dette gjorde hun ved å signalisere at hun som politisk leder i denne organisasjonen ønsket å bli målt på sykefraværsgangen, som hovedsakelig er et arbeidsgiveransvar mer enn et politisk ansvar. Det er tydelig at Meyer har vært personlig overbevist om at hennes ide ville bære frem positive resultater i forhold til tidligere fraværarbeid. Christine Meyers politiske engasjement og vilje til “å binde seg til masten” med ambisiøse mål for kommunen har bidratt til sterk medieinteresse og mediedekning. Visjonen og satsingen er dermed blitt kommunisert i mange ulike kanaler (Kotter, 1996; Grønhaug et al., 2001), noe som øker fokus og engasjement. Hun forpliktet

seg dermed til prosjektet. Endringsagentens overbevisning og dedikasjon er viktige faktorer for å øke oppslutning rundt et endringsinitiativ som signalisere engasjement og tro på endringsinitiativet, som skaper drivkraften til endring hos endringsmottakere (Davenport, 1993; Buchanan og Boddy, 1992).

For å få frem prosjektets betydning argumenterte Meyer på flere hold. I motivasjonsbyggingsfasen var Meyer bevisst på bruken av et *økonomisk språk* som alle forstår. Meyer benyttet seg av rasjonell argumentasjon der hun vektla økonomiske tall: “Jeg var utrustet med en annen type verktøy som gjorde at jeg valgte å vektlegge fraværets kostnad”, noe hun kunne godt takket være sin bakgrunn som økonom. Det ble viktig å vise til at det å få opp nærværet var det viktigste effektiviseringsprosjektet Bergen kommune kunne påta seg. Først viste hun til det store økonomiske tapet Bergen kommune pådrar seg ved ikke å ta fatt i fraværsproblemet, nærmere 570 millioner i tap hvert år (Meyer, forelesning våren 2011). Samtidig appellerte hun til verdi og følelse ved å trekke frem eksempler av enkeltpersoner, blant annet tjenestebrukere og de nærværende på jobb. I denne sammenheng viste hun til innvirkningen sykefraværet har på brukerne i form av dårligere kvalitet på tjenestene, og ga konkrete eksempler på hvordan fraværet går utover brukere som føler høyere usikkerhet og manglende kontinuitet når ulike ansatte møter dem. I tillegg viste hun til hvordan det går utover de friske som er på jobb og som får en ekstra belastning når noen ikke møter på jobb, hvordan det går utover “deg”. Meyer snakket da plutselig til en gruppe som ikke var blitt sett før, majoriteten som faktisk er på jobb, og *mobiliserte dermed støtte* hos en “ny” gruppe: “Jeg fikk frem at nærvær er et område kommunen virkelig ønsker å ta fatt i og gjøre noe med” (Meyer). Slik argumentasjon samsvarer med teori rundt overtalelse for endring da bruk av tallfakta og personeksempler har sterk virkning (Grønhaug et al., 2001).

## **2. Endringsfasen: etablere prosjektet og skaffe ressurser**

Resultatene fra Nærværprosjektet tyder på at Meyer har hatt en god ide og i tillegg gjennomføringsevner siden endringen har gitt resultater. Sykefraværet har minnet, selv om sykefravær også kan være konjunkturavhengig (Nossen og Thune, 2009). Sammenlignet med sykefraværet i 1. kvartal 2007 på 11 %, er sykefraværet i 4. kvartal i 2010 redusert til 9,7 % (se figur 1). Dette beviser at ideen har gitt resultater, men å få gjennomslag for selve ideen har krevd innsats.

Gjennomslag er et resultat av at hun har bygget opp en prosjektgruppe som har arbeidet med implementering av ideen i det daglige: "Det aller meste av æren for at det har gått så bra- var at det viste seg å være en god ide- men uten en veldig god implementering vil jo gode ideer bare renne ut". God implementering krever støttespillere som er på å fremme, spre og vekke oppslutning om initiatorens ide: "Jeg har fått mye støtte i mine to prosjektledere. Jeg hadde det første året en prosjektleder som brukte veldig mye tid på å snakke med enhetene, forankre og overtale de som hadde jobbet med problematikken tidligere og som syntes det var vanskelig". At initiatoren finner gode partnere er en fordel (Davenport, 1993) for å få nok støtte for sin ide da de koordinerer endringsaktiviteter og legitimerer endringsinitiativet, noe jeg vil beskrive når prosjektlederrollen omtales (Davenport, 1993; Conner, 2002).

Meyer arbeidet videre med å etablere prosjektet slik at ideen etter hvert tok form, og ansvarsområder ble fordelt for å utvikle ideen videre til et konkret prosjekt. Prosjektet fikk dermed en klarere struktur med tilknytning til de ulike sektorene gjennom en spredt rekruttering. Det ble senere utviklet en styringsgruppe som Meyer ledet bestående av representanter fra ulike nivåer i organisasjonen, blant annet byråder og kommunaldirektører. Ideen ble altså mer og mer konkretisert: "Det ble etablert en prosjektgruppe som skulle arbeide intensivt med de ulike delene av prosjektet, en gruppe med medarbeidere fra ulike enheter som skulle jobbe videre opp mot enhetene, samt en utvidet prosjektgruppe der de tillitsvalgte også var med". Å utvikle en ide, som fremkommer av et oppfattet behov for endring, til et prosjekt og handling er et essensielt steg i endringsprosesser, der det bygges en koalisjon av ansvarlige medspillere som kan føre prosjektet videre (Kotter, 1996; Attara et al., 2007).



Som eier for prosjektet gikk Meyer inn med sterkt engasjement og en klar retning for arbeidet. Hun måtte skape oppslutning om sin visjon og overtale både kollegaer og resten av kommunen til å prioritere dette arbeidet på bekostning av andre saker. Initiatorens oppgave er å legitimere endringen og (Davenport, 1993). I starten ble dette gjort ved at Meyer *bygget opp en motivasjon og en overbevisning rundt prosjektet hos ledelsen*. “Det var viktig å øke hele organisasjonens motivasjon til å ta tak i fraværproblematikken, en utfordring jeg tok på strak arm”. Mange aktører skulle overbevises: “Hovedutfordringen har vært å forankre nærværarbeidet og få mange til å ta eierskap til det”. Hun hadde en ide om hva som var nødvendig å iverksette, og brukte sin innflytelse som byråd og politiker til å overtale andre byråd og øvrige ledere i kommunen til å prioritere Nærværprosjektet og Nærværspionerene.

Sykefraværarbeid har ikke vært noe politisk mål siden ingen kan si seg uenig i å få ned sykefraværet, noe de fleste ønsker: “Problemet med et slikt prosjekt er at nedgang i fravær er et mål det er vanskelig å være uenig i, på den måten at det ikke er noe kontroversielt ved det” uttaler Meyer. En initiator av Meyers kaliber besitter mye politisk makt, men siden prosjektet omfavnet mange avdelinger, utfordret det andres suverenitet: “Meyer har utøvet en lederstil der hun har engasjert seg mye sterkere enn det politikere vanligvis gjør” (Samuelsberg).

Kommunikasjon spilte en betydelig rolle på den måte at *fokuset ble skiftet fra fravær til nærvær*, fra noe negativt til noe positivt. Dette skiftet virket meget positivt på de som var opptatt av egen arbeidsplass, og opptatt av å få denne til å fungere. Meyer tror at i en stor offentlig organisasjon som Bergen Kommune er det lett å se mange av problemene. Meyer har derfor forsøkt å fremheve det positive, og spesielt ved å fremheve og synliggjøre enheter som har lyktes i sin innsats: “Nærværarbeid krever at det fokuseres på “pullfaktorene” som bidrar til at man ønsker å komme på jobb, ikke fraværsfaktorene som gjør at du er borte fra jobb” (se vedlegg 2). Det handler om å snu innstillingen til noe positivt (Cooperrider et al., 2005), at man som leder ser medarbeiderne, at medarbeiderne føler seg forpliktet og innser at deres fravær går utover nestemannen.

*Media* har spilt en viktig rolle i kommunikasjonen av prosjektet i forankringen og i oppbygging av pionerens og prosjektets omdømme grunnet Meyers politiske figur som

vekker interesse for mediedekning. "Mediene har formidlet de gode resultatene, trukket frem eksempler på enheter som har lyktes, noe som har skapt positiv omtale av prosjektet og pionerernes innsats".

Grunnet den idealistiske målsettingen ble det mer et spørsmål om ressursbruk, der det blir en stadig kamp om å få penger, og Meyer måtte overbevise kommuneledelsen. Dette var også tilfellet med dette prosjektet til tross for Meyers maktstilling som finansbyråd, som er en fordel ved endringsinitiativer, noe som ble belyst i Hartley et al. sin forskning om endringsagenter i den offentlige sektoren i Storbritannia (1997). Det er et mulig poeng at det var fordelaktig at HR-seksjonen, som arbeider med fravær, var del av Finansavdelingen. Dette kan ha betydd økt engasjementet og pengestøtte til prosjektet, samt dets tilgang til bredden i organisasjonen. På grunn av at hun skiftet stilling fra finans- til helsebyråd kan det ha vært noe vanskeligere å få på plass en økonomi rundt Nærværspionerene enn det var for det overordnede Nærværsprosjektet. Som finansbyråd hadde Meyer sagt at hun ville spare utgifter, mens pionertiltaket krevde nok en ekstra investering. Å be om mer penger når målet er å kutte kan virke kontroversielt, og det krever gode overtalelsesevner. Vi gjenkjenner initiatorens bruk av sin posisjon og stillingsmakt til å vekke interesse rundt endringsinitiativet (Davenport, 1993). Å overbevise til en slik investering var utfordrende, spesielt siden resultater i form av bedre tjenester ikke kom like lett frem på kommunens bunnlinje, noe som muligens kunne vært oppnådd lettere om det var blitt utarbeidet bedre målemekanismer.

Å vise til resultater av den tidligere investeringen i Nærværsprosjektet var vanskelig siden resultatene ikke alltid lot seg måle. En grunn var at gruppen som ble nedsatt for å finne frem til hvordan man skulle vise til gevinster, aldri klarte å komme frem til gode målingsmetoder uttrykker Meyer. Tallene til SINTEF målte sykefravær, produktivitetsgevinster og sparte vikar- og overtidskostnader, men den store gevinsten av arbeidet var vanskelig å måle da det reflekteres i bedre tjenester, som ikke er et økonomisk tall. Det var mye uenighet knyttet til hvordan sektorene skulle få ut gevinstene knyttet til nærvær, noe som stadig ble et diskusjonstema mellom kommune og sektorene. Slike faktorer gjorde det utfordrende og mer tidkrevende å få gjennom investeringen i pionerene, men det gikk til slutt. I etterkant ser Meyer at konfliktnivået i enhetene er blitt dempet, arbeidsmiljøgruppene har blitt utvidet og aktivisert, og MTU-scoren (medarbeidertilfredshetsundersøkelsen) har økt, som

gir en temperaturmåling på et gitt tidspunkt av det psykososiale miljøet, og er dermed en god pekepinn på at det er skjedd kontinuerlige forbedringer over lengre tid.

### 3. Institusjonaliseringsfasen: holde fokus rundt prosjektet

Videre har arbeidet dreid seg om *å holde prosjektet på agendaen*, og holde og kjempe om oppmerksomheten hos ledere og medarbeidere over tid. Faren for å miste prioritet observeres ofte i demokratiske system der politikere påtar seg ansvar for langsiktige prosjekter i et system preget av kortsiktige engasjement (Hartley et al., 1997). For å få ledere og ansatte til å forbli motiverte og engasjerte til å gjøre noe med fraværet er det blitt iverksatt ulike **virkemidler** i form av markeringer og premieringer. “Jeg har tenkt gjennomgående på premiering på alle nivåer for å skape en positiv konkurranse” uttaler Meyer. At suksess og innsats blir anerkjent virker positivt forsterkende og gir økt motivasjon blant endringsmottakere (Cooperrider et al, 2005; Kotter, 1996).

Meyer har derfor vært opptatt av å holde motivasjonen og engasjementet oppe. Dette er blitt gjort på flere vis. Den årlige Nærværsdagen i Grieghallen har for eksempel vært en lærings- og utviklingsarena, men grunnet dens omfang har det hovedsakelig blitt sett på som en motivasjonsarena der man får lyst til å lære mer. Det ble i tillegg lagt frem konkrete positive erfaringer fra andre byer som virket meget motiverende siden det ga deltakerne konkrete “knagger” å henge arbeidet på. Nærværsdagene er i løpet av prosjekttiden blitt mer og mer preget av innhold fra Bergen kommune selv, med historier fra enheter som har lyktes, og betegnes av Meyer som et “kick i motivasjon”. Dette viser til konkrete suksesshistorier og at prosjektet gir resultater.

Gjennom premiering har Meyer vært opptatt av å vise at noen er “helter”, noe som har brutt med likhetskulturen i kommunen. Meyer innførte å sende Nærværskake og Nærværfruktkurver til enheter som gjorde fremgang eller viste til vedvarende gode resultater, og enheter fikk nominere hverandre til pengeprisen Nærværstempen. Mens Meyer har ønsket å utnevne heltene har enhetene selv ønsket heller å nominere forslag, og Meyers tiltak har derfor utfordret kommunekulturen. Da enheter i starten tok i mot

premiering motvillig, er dette blitt mer akseptert og verdsatt bemerket Meyer. Det kan vurderes om prosjektet kan ha endret noe av kommunekulturen, om det har hatt dypere innvirkning og effekt på organisasjonen på verdi- og normplan. Kulturendring krever tid, og prosjektet går nå inn i slutfasen. Det observeres i dag at enheter selv uttrykker engasjement og muligheten til å jobbe mot målet om å vinne Nærværstempelen, og rekrutteringsprosess er blitt mer profesjonell. Dette kan tenkes å være sideeffekter av Nærværprosjektet, at det ikke kun påvirker atferd, men underliggende holdninger i enhetene og i organisasjonsledelsen, men slik prosjektledelsen uttrykker er det for tidlig å si.

I avslutningen av prosjektet har Meyer vært opptatt av å bygge en struktur for at nærværarbeidet fremdeles skal ha fokus i kommunen. Arbeidet skal etter planen gå fra prosjekt til linje, noe som krever høyere grad av selvstendighet fra enhetenes side, samt vedvarende engasjement rundt nærvær, til tross for at Meyer ikke lenger er til stede.

Oppsummert har Christine Meyer utøvd mange roller i løpet av prosjektet. Jeg har valgt å betegne denne rollen som initiatoren: den som leder endringen an. Gjennom de overnevnte funnene er det tydelig at Meyers rolle passer inn i Caldwells lederskapsmodell (2003) da hun har skapt en visjon, initiert og sponset strategisk endring. Oppgavene som er blitt nevnt er ideutvikler, tillitsbygger, prosjektbygger, ressursinnsamler, symbolfigur og fokusopprettholder, alle elementer som hun har inkorporert.

## *B. PROSJEKTLEDERROLLEN*

*Denne rollen kom ikke tydelig frem i teorien, da jeg mener den skiller seg fra både mellomlederrollen og konsulentrollen. Jeg ønsker derfor å gi mer innsikt i prosjektlederens roller, utfordringer og arbeid i løpet av et endringsprosjekt.*

### **1. Mobiliseringsfasen: selgerrolle, tillitsbygger**

*En selgerrolle, relasjons- og tillitsbygger*

Samuelsberg har vært prosjektleder for Nærværspionerene og Christine Meyers høyre hånd. Meyer uttrykker at hun har vært en lojal støttespiller, og Samuelsberg hevder selv at hun har sett det som sin rolle å representere Meyer ute i organisasjonen og bidra til å bygge prosjektets legitimitet. Samuelsberg uttaler: "Min rolle som prosjektleder har innebåret en stor salgsoppgave der jeg har frontet prosjektet og vært utover-rettet".

Samuelsberg uttaler at i startfasen av Nærværprosjektet var målet å skole bredden i organisasjonen, det vil si at alle avdelinger i kommunen skulle gjennom et kunnskapsløft når det gjaldt sykefraværarbeid. Hennes oppgave har derfor vært å bygge troverdighet og legitimitet rundt prosjektet. Å bygge eierskap og forankring for prosjektet har vært utfordrende da prosjektet har blitt møtt med skepsis og manglende tro på at pionerens arbeidsform virker, spesielt på kommunaldirektørnivå. I den sammenheng har det vært viktig å bygge opp tillit, og vise til resultater når dette har vært mulig. Samuelsberg uttrykker at arbeidet handler om det hun tror på, noe hun har kommunisert ut. Hun tror på sterk og god ledelse, høyt krav om involvering av medarbeidere og på tydelig ledelse der det er klare forventninger til de ansatte, som samsvarer med Slinning og Haugens prinsipper om helsefremmende lederskap (2011). For å oppfattes troverdig er det viktig å holde det man sier. Samuelsberg har derfor vært opptatt av å levere resultater og holde det hun lover: "Jeg har vært meget opptatt av å levere resultater til organisasjonen og vise at de prioriteringer som ble gjort når det gjaldt ressurser, har lønt seg". I endringsprosesser er det viktig at endringsagenten oppfattes som troverdig, målrettet og av høy moralsk standard for å få legitimitet og troverdighet (Grønhaug et al., 2001)

Med et så bredt prosjekt som Nærværprosjektet har det vært nødvendig å jobbe mye med forankring. Innledningsvis gjaldt det å få alle med, noe som kjennetegner stor-skala endringsprosesser (Davenport, 1993). Pionerprosjekt har utfordret byrådsavdelingenes suverenitet, siden det har vært et prosjekt “på konsernnivå” som har påvirket alle byråd: “At en enhet overvåker organisasjonen og fungerer som en intervensjon i andre byrådsavdelinger har det ikke vært kultur for i Bergen Kommune tidligere, som hittil har fungert med en bestiller-leverandørmodell der byrådene selv har signalisert ønske om assistanse”. Hver byrådsavdeling i Bergen er en selvstendig enhet, og kommunaldirektørene bestemmer over sin egen avdeling sammen med sin byråd. Samuelsbergs arbeid har derfor gått ut på å *bygge relasjoner til kommunaldirektørene* ved å tydeliggjøre pionerenes organisering, det vil si deres mandat og rolle. Kommunaldirektørene hadde aldri åpnet opp om de ikke hadde stolt på prosjektlederen, og Samuelsberg uttaler: “Jeg har vært tett på ledelsen og har bygget relasjoner til den enkelte”

I teorien ble det understreket at tillit er avgjørende i endringsprosesser (Balogun og Hailey, 2008; Slinning og Haugen, 2011; Meyer og Stensaker, 2006), og spesielt at det bygges støtte fra øverste hold for å sikre varig engasjement (Davenport, 1993). “Tillitsbygging har vært avgjørende på prosjektlederens nivå i møte med alle nivåene i kommunen. Det har i tillegg vært viktig å *bygge tillit inn mot fagforeninger og vernetjenesten.*” (Samuelsberg) Ved at prosjektlederen har bygget tillit i organisasjonen har det banet vei for pionerene og tillatt dem å operere “på andre sine marker”. Samuelsberg uttaler: “Jeg har bygget en felles forståelse som har gitt legitimitet ut i organisasjonen”, med mål om å skape en trygg ramme for endring. I samsvar med teorien understrekes betydningen av å bygge et godt og hjelpsomt forhold med endringsmottakerne slik at det preges av tillit (Jamieson, 2010) samt at det skapes realistiske forventninger (Buchanan og Boddy, 1992; Kotter, 1996).

Samuelsberg har vært på tilbudssiden og åpenbart spurt hva avdelingene trenger av henne slik at hun har kunnet levere i forhold til deres behov. Hun har vært opptatt av å gi klare forventninger ved aldri å love mer enn hun har kunnet holde, for ikke å risikere tillitsbrudd: “I så måte har jeg levd etter prinsippet der jeg heller lover litt mindre enn det jeg vet jeg kan holde, slik at bidraget mitt alltid blir et positivt pluss”. For å vekke tillit har hun møtt forberedt og vist at hun setter seg inn i avdelingenes situasjon. I den sammenheng har hun analysert historisk datamateriale til den enkelte byrådsavdeling og identifisert de største

utfordringene, slik at den faktiske utfordringen angripes direkte. For eksempel uttaler Samuelsberg: “Når det gjaldt det høye fraværet i skole lå årsaken i SFO (Skolefritidsordningen), og ikke i skolepersonalet. Ved å møte kommunaldirektører med slik innsikt viste jeg at jeg tar arbeidet på alvor, har kompetanse og evne til å levere på bestillingen”.

Det har i denne sammenheng vært utfordrende å få drahjelp fra enhetene selv, det vil si å få enhetslederne selv til å signalisere behovet for hjelp til kommunaldirektørene, og på den måten selger det inn fra innsiden. Det ble satset på arbeidsmiljøgrupper i 2009 og lagt ned mye ressurser i skolering for å gjøre de kompetente til å drive et utviklingsarbeid selv i sin egen enhet. Det er derfor snakk om et grunnleggende utviklingsarbeid som handler om det fysiske arbeidsmiljøet, det mellommenneskelige arbeidsmiljøet, og kommunikasjonsregler for å nevne noen områder. I denne fasen fikk prosjektgruppen og organisasjonen aktualisert og utfordret enhetene, noe Samuelsberg syntes var spennende til tross for at det samtidig skapte noe usikkerhet og konflikter i enhetene: “Nærværarbeid er et grunnleggende og krevende arbeid der leder må være tett på medarbeider, noe som kan skape konflikter, der mye også går på holdningsendring og etiske oppfatning”. Nærværarbeid krever tydelig lederskap og høy grad av involvering av de ansatte, og når disse blir aktivert innenfor en trygg ramme gir det positive konsekvenser mener prosjektlederen.

Parallelt med sitt arbeid med kommunaldirektørene ble det etablert et nytt hierarkisk ledelsesnivå i kommunen mellom kommunaldirektør- og enhetsledernivået, nemlig “områdeledernivået” i barnehage og skole og “etatsjefsnivået” i helse, (august 2010). Samuelsberg opplevde da at de hun trodde skulle bli nye støttespillere som innså behovet, ble et nytt hinder siden de også måtte læres opp i dette arbeidsfeltet: “Jeg opplevde at det nye ledelsesnivået syntes synd på enhetslederne da de mente enhetslederne hadde for mye å gjøre fra før, og at pionervirksomheten var en merbelastning for lederne. De mente at lederne ikke kunne bli pålagt å drive med fraværarbeid i tillegg til alle andre plikter. En slik innstilling skaper en ond sirkel.” Hun erfarte at mange baserte seg på sine egne meninger om sykefravær, og måtte overbevises om nærværarbeidets nytte basert på forskning og dokumentert arbeid, det som var hennes utgangspunkt. Fra teorien gjenkjenner vi rollen til prosjektlederen som *legitimerer endringen på et mer lokalt nivå* (Conner, 2002), og hvordan

dette er et kontinuerlig arbeid som krever kommunikasjonsevner for å overbevise og argumentere for sin påstand.

I en første fase gikk Samuelsbergs arbeid ut på å bygge en prosjektstruktur, da prosjektet var kommet til det stadiet etter at den tidligere prosjektlederen hadde brukt mye tid på å snakke med enhetene og selge tilbudet inn. Samuelsberg uttrykker at hun hadde en ide om hvordan prosjektet ville se ut, men ingen klar definert prosjektstruktur eller prosjektprosess i starten. Hun hadde en ide om at det måtte bygges opp en systematikk og at gruppen måtte utvikle anvendelige verktøy og kjøreregler, men innrømmer at prosjektet har tatt form underveis og tilpasset seg organisasjonens behov og ressurser. Dette kan sees på som en prosjektleders rolle, å bygge opp et rammeverk for sitt prosjekt, som gir rom for fleksibilitet og tilpasning.

Endring kan ofte virke truende da det rokker ved status quo, spesielt når det er en utenforstående som trer inn i en avdeling. I mobiliseringsfasen er det derfor viktig at prosjektlederen klargjør sin rolle og ansvarsområder, tydelig definerer hvilke oppgaver og roller fasilitatorene under prosjektlederen vil utføre og hvilke mål som siktes mot på generell basis, slik at det skapes klare forventninger og en forståelse av endringsprosessen som står for tur (Schein, 1987; Buchanan og Boddy, 1992; Randall, 2004). “Det var min oppgave å forsikre lederne om at pionerene kom som fasilitatorer, for å støtte og bistå” uttaler Samuelsberg. Samuelsberg har derfor lagt ned mye innsats i å forklare den administrative ledelsen og det nye mellomsjiktet hennes mål med pionerprosjektet, og i å overbevise dem ved å vise til tidligere positive resultater i blant annet København kommune, Stavanger og Kristiansand, som bekrefter at arbeidet gir positive resultater og virker. Endringsagenten kan overkomme endringsmottakerens usikkerhet ved å benytte sine kommunikasjonsevner (Buchanan og Boddy, 1992) ved å lytte aktivt til endringsmottakeren og argumentere på et rasjonelt plan for å skape forståelse, gjerne ved bruk av suksesshistorier og andres positive erfaringer (Kotter, 1996).

## **2. Endringsfasen: metodikkutvikler og oppfølging**

Selv om Samuelsberg har oppnådd å overbevise den administrative ledelsen at prosjektet skal prioriteres, og følt støtte hos endringsmottakerne, betyr ikke dette at det automatisk er



blitt deres førsteprioritet: “Alle har vært støttende om prosjektet, men graden av støtte har variert i form av iver til å selge det inn som en topp prioritet overfor egen organisasjon”. Selv om holdningen virker endret, betyr ikke dette at det vil føre til tilsvarende handling (Argyris og Schon, 1978; Slinning og Haugen, 2011). Igjen er det forskjell mellom holdning og handling, og selv om det uttrykkes noe, betyr ikke det at det nødvendigvis resulterer i tilsvarende handling, noe prosjektlederen må ta høyde for og arbeide mot gjennom jevn dialog.

Hele pionergruppen tror på og brenner for nærværarbeid, noe jeg har følt i løpet av intervjuene. Dette kommer spesielt frem når de uttrykker at de ønsker å fortsette med nærværarbeid når prosjektet avsluttes. Denne innstillingen skinner gjennom Samuelsbergs utsagn: “Jeg tror veldig på dette og ingen kommer til å klare å røkke min overbevisning om at det går an å gjøre noe med [sykefravær]”. Denne overbevisningen har hun bevisst og tydelig kommunisert utad, noe hun mener har bidratt til fremdrift i arbeidet. I noen perioder av prosjektet har det vært lettere å forbli motivert enn andre, men generelt sett har motivasjonsnivået holdt seg jevnt og høyt: “Selv når det har vært utfordrende har pionerene aldri stoppet opp i arbeidet og de har beholdt troen på at arbeidet virker” (Samuelsberg).

Samuelsberg poengterer at hun har hatt “en ukuelig tro på prosjektet, og har også valgt å la en del av motstanden prelle av og likevel opprettholde [sin] indre motivasjon”. Hun fremhever hvordan denne egenskapen, evnen til å velge vekk det som ikke er bra, også ligger i helsefremmende lederskap. Det betyr allikevel ikke at hun ikke har lyttet til motstanden siden det ligger mye informasjon i motstand. Motstand synliggjør utfordringer, og ved å forsøke å identifisere hva motstanden bunner i, kommer det hyppig opp tema og mål som må håndteres, siden de senere gjerne dukker opp i andre enheter. Ved møte på motstand eller motvilje har Samuelsberg brukt støttespillerne sine godt. Hun uttrykker at i mange situasjoner tok Meyer mange av støyene, siden hun var villig til å være så engasjert i prosjektet ved å argumentere for sin overbevisning og bruke sin stilling og makt som byrådd.

Fra hun tiltrådte som prosjektleder til i dag er prosjektlederens rolle blitt mer administrativ da hennes tidligere oppgaver er blitt overtatt av pionerene. Innledningsvis bestemte pionergruppen seg internt for å skape en klarere arbeidsplattform, altså en sterkere systematikk i arbeidet. Samuelsberg nevner fire prinsipper som har ligget til grunn for

arbeidet: 1) fravær er et felt det går an å gjøre noe med, 2) organisasjonen trenger pionerene for å få dette til, 3) målet er at fraværet skal ned, 4) pionerene kan alltid hjelpe. Pionerene er først og fremst målbevisste, og slike grunnholdninger til arbeidet bidrar til å holde motivasjon, fokus og retning i arbeidet. Videre har pionerene, som del av metodikken, vært enige om aldri å forlate en enhet uten å avtale et nytt møte med en enhet for å sikre fremdrift, kontinuitet og oppfølging. De utarbeidet et felles verdigrunnlag som de skulle jobbe etter:

“Nærværprosjektet skal arbeide systematisk for å øke nærværet i Bergen kommune. Arbeidet skal bygges på tillit og anerkjennelse og fremme et åpent og inkluderende arbeidsmiljø.”

Samuelsberg og pionerene har utviklet en egen metodikk de anvender ute i enhetene. Samuelsberg har vært hovedansvarlig for metodikken, og har tatt utgangspunkt i sin bakgrunn som sertifisert LØFT-er. Det fokuseres på det positive, resultater, løsninger og muligheter, samt argumentet om at det er en storsatsing kommunen prioriterer siden engasjerte menneskelige ressurser er like viktige som økonomiske ressurser, faget og tjenestene. Metodikken er blitt formet i løpet av prosjektets gang, og denne formingsprosessen er blitt oppfattet ulikt av prosjektleder og pionerer: “Jeg tror pionerene hadde en følelse at de var mye på bar bakke i starten av prosjektet og at det var mye prøving og feiling” (Samuelsberg). Prosessen pionerene gikk i gjennom mener hun er en vanlig måte å utvikle slike mellommenneskelige programmer på. Prøving og feiling gikk mer på vekting i tematikken, valg av ordlegging og nødvendigheten av å støtte enhetene og guide AMG i løpet av kartleggingen. Prosjektet viste fleksibilitet, *tilpasset seg nivået i organisasjonen* og justerte metodikken i forhold til kompetansen om nærværarbeid og ledelse i organisasjonens enheter. Parallelt med deres egen utvikling av metodikken er det blitt utarbeidet en brosjyre av forskere der alle tiltakene viser seg å sammenfalle med handlingsplanene pionerene har utviklet. Dette er prosjektgruppen stolt av siden det er en bekreftelse på deres faglige utvikling og de gode resultatene de har oppnådd.

Prosjektgruppen har videre latt seg inspirere av metoden “Langtidsfrisk” av Johnny Johnson som fokuserer på hvordan man har det i dag, hvordan har man det når man har det som best og hva skal til for å komme dit og løsningsfokusert tilnærming (LØFT), en avart av AI, som

lenge har vært benyttet i kommunen. Langtidsfrisk flytter fokus fra sykdom og fravær til helse og nærvær, og er nært knyttet til begrepet helsefremmende arbeidsplass. Prosjektlederen har videre utviklet Nærværskompasset, et veiledningsverktøy for å utvikle lederkompetanse. Nærværskompasset er bygget opp av tre nivåer: *basis*, *hverdagsledelse* og *utvikling*. Det første nivået tilsvarer de mest grunnleggende forholdene som må være til stede for å kunne fremme nærvær. Det andre nivået interesserer seg for det jevne arbeidet som krever fokus, kontinuitet og oppfølging. Det tredje nivået opptar seg med å fremme potensialet for utvikling, et potensial som ligger i alle arbeidsressurser.

Prosjektlederen poengterer at Bergen Kommune har i denne sammenheng utviklet seg og mye har skjedd innen HR i forhold til kvalitet på kurs, leder- og medarbeiderutvikling. I dag framstår HR som mer profesjonell uttrykker prosjektlederen, noe det er blitt gitt uttrykk for når private næringslivsaktører har etterspurt produkter og artefakter utviklet av Nærværprosjektet. Dette viser at Bergen Kommune tar sin rolle som HMS-ansvarlig alvorlig, som samsvarer med helsefremmende lederskap (Slinning og Haugen, 2011).

Oppsummert ligger det mange løsningsfokuserende modeller til grunn for metodikken, men tanken har hele tiden vært at det er arbeidsplassen selv som vet hva som skal til for å løse utfordringene, der endringsmottakerne selv må ta eierskap til prosessen, og der fasilitatoren skal hjelpe endringsmottakeren i å finne løsningen, ikke påta seg problemet selv (Schein, 1987). Metodikken og verktøyene er ment som hjelpemidler for å få til en systematisk endringsprosess.

Da jeg utfordret Samuelsberg på hvordan enhetene kan være i stand til å vite på egenhånd hva som må til for å få til endring, når de ikke har fått det til i 2008 og 2009, uttrykker hun at det fremdeles er enhetene selv som vet hva som skal til, og at grunnen til at det ikke fungerte tidligere er muligens at det ikke er blitt gjort noe eller nok konkret for å få til endring. Dette kommer frem i teorien om fasilitator-rollen som har kunnskap om hvordan endringen skal struktureres og styres, men lar endringsmottakeren være problemeieren som vet best hvordan problemene kan løses, men som trenger veiledning for å innse dette (French et al., 2005; Schein, 1987): "I etterkant gir enhetene ofte uttrykk for etterpåklokskap, men faktum er at de har manglet evnen til å identifisere og formulere tiltak grunnet mangel på overskudd, ressurser eller kompetanse for å gjøre noe med egen atferd

og egne strukturer” (Samuelsberg). Dette bekrefter endringsagentens rolle i å utvikle medlemmenes problemløsningsevner (Schwarz, 1995).

Samuelsberg er blitt bevisst retorikkens makt og har valgt språk med omhu i møte med kommunaldirektørene: “I starten benyttet jeg meg mye av “jeg”-form da jeg følte et sterkt personifisert ansvar og var av den oppfatning at det ikke var motstand til prosjektet. Jeg innså fort at den kommunikasjonsformen ikke sammenfalt med realitetene som tydet på motstand. Jeg valgte derfor en mer kollektiv og inkluderende “vi”-form”. Ved å benytte en mer inkluderende språkform ble Samuelsberg mer ydmykt og spørrende i sin uttrykksform slik at motparten fikk fremlegge sine egne erfaringer og fikk en opplevelse av å ta regi og eierskap på hennes arbeid. Ydmykhet er en viktig egenskap ved endringsagenter som kan gi økt samarbeidsvillighet, allerede under oppstart. Samuelsbergs uttalelse viser i tillegg til at selv om øverste ledelse hadde gitt klarsignal, var det fremdeles usikkerhet og noe motstand nedover i hierarkiet, også på kommunaldirektørnivå, noe som understreker betydningen av å kommunisere direkte med flere ledd. Allerede i en innsalgfase av en endringsprosess har språkbruk betydning da organisasjonsutvikling har et sosialt konstruktivistisk syn på endring der mennesket oppfatter og tolker signaler som bygger opp holdninger til prosessen som skal komme (Rothwell et al., 2010; Watkins og Stavros, 2010).

I teorien ble det poengtert hvor viktig det er at endringsagenten, og spesielt prosjektlederen, har evnen til å selektere og bygge opp et effektivt team (Buchanan og Boddy, 1992; Kotter, 1996; Huising, 2006). Nærværspionerene er blitt nøye selektert ut fra deres personlige evner og egenskaper som sammenfaller med de teoretiske og empiriske funn om endringsagenter. Prosjektleder Samuelsberg fikk rekrutteringsrollen og uttrykker at hun la ned mange krefter i å rekruttere riktige kandidater til nettopp pionerstillingene da prosjektet ble godkjent, fordi innsatsen deres ville være avgjørende for nærværarbeidet i enhetene.

Det primære var å skaffe kompetente og egnede pionerer, men i tillegg ønsket prosjektledelsen å rekruttere kandidater som representerte bredden i organisasjonen, fra skole, helse, barnehage og rusomsorg, for å skape legitimitet rundt pionerene blant kommunaldirektørene og i enhetene selv. Denne sekundære effekten var ikke planlagt, men ansees å ha vært et av suksesskriteriene i følge Samuelsberg. I endringsprosjekter er det prosjektlederen som rekrutterer for å sikre klare kriterier hos gruppemedlemmene (Huising,

2008), og det legges mye arbeid i å velge ut kompetente og egnede endringsagenter (Randall, 2004). Det har prosjektlederen gjort i løpet av rekrutteringsarbeidet.

### **3. Institusjonaliseringsfasen: langsiktighet og fokus**

Prosjektlederen uttrykker at det er viktig for henne å sikre at kunnskapen til pionerene ikke går tapt nå som prosjektet legges ned. Prosjektet er inne i en avslutningsfase der hun har fått ansvaret for å skape en struktur for det videre løp, nå som arbeidet skal gå fra prosjekt til linje. Prosjektet har bidratt til å synliggjøre at det finnes mange tiltak på organisasjonsnivå, ved at det tilbys kurs, medarbeidersamtaler og kompetanseplaner. Hun har for eksempel forbedret intranettsiden slik at kurs og tiltak er oversiktlig og lett tilgjengelige for enhetene, og utviklet et oppsummerende hefte om metodikken hun har utviklet med pionerene.

Utfordringen ligger derimot i at tiltakene ikke alltid iverksettes i praksis: “Det oppstår et gap mellom den organisatoriske ideen og den faktiske hverdagen i enhetene grunnet opplevd mangel på tid og høyt arbeidspress” uttaler prosjektlederen. Det er dette gapet hun ønsker at kommunen skal jobbe videre med å redusere, ved at HR-seksjonen utvikles, og at holdninger til sykdom og fravær endres. Hun arbeider for tiden med opprettelsen av Bedriftshelsetjenesten, etterfølgeren til Arbeidsmiljøavdelingen, som skal videreføre pionerarbeidet i den daglige driften ved å integrere den nye kunnskapen og holde fokuset rundt nærvær oppe i kommunen.

Samuelsberg understreker at det fremdeles er mye å ta tak i: “Bergen Kommune har fremdeles et veldig stort utviklingspotensial når det kommer til å utvikle sine medarbeidere”. Om pionerene og prosjektlederen skulle ha fortsatt arbeidet mener Samuelsberg at de måtte ha funnet en ny innretning med en ny målgruppe og en ny måte å jobbe på, siden de allerede har jobbet i alle trengende enheter. Dette kunne for eksempel være å fokusere videre på ledere, da det fremdeles er forbedringspotensialer i det feltet. HR-seksjonen er blitt utviklet for å møte denne utfordringen poengterer Samuelsberg, og Bergen kommune kan for første gang tilby lederskole og et lederprogram.

## C. FASILITATORROLLEN

*Nærværspionerene består av fem pionerer, der jeg har fått anledning til å intervju to av dem. Jeg har valgt å kalle deres rolle for “fasilitatoren”, men refererer vekselvis til denne rollen som “pioner”. I den følgende delen ønsker jeg å beskrive fasilitatorens rolle gjennom de tre endringsfasene. Pionerene har utøvet metodikken de utviklet i samspill med prosjektlederen. Jeg vil beskrive metodikkens fire faser ved å sammenstille de med rammeverket utviklet i teorien. Metodikkens faser byr på utfordringer pionerene håndterer ved bruk av deres evner og ferdigheter. Deres handlinger og oppfatninger belyser dermed rollen de har spilt i prosjektet, rollen som fasilitator.*

Da motivasjonen begynte å konkretisere seg i form av økt etterspørsel etter hjelp fra enhetenes side krevdes det at et hjelpeapparat var på plass. Nærvær er et krevende arbeid å gripe fatt i, og det er vanskelig å vite hvor en skal starte (Slinning og Haugen, 2011). Meyer og Samuelsberg rekrutterte og utviklet derfor en gruppe endringsagenter, Nærværspionerene. *Nærværspionerene* er en del av verktøyet som ble bygget opp for å kunne støtte enhetene når de ønsket å gjøre noe med fraværet, og er innsatsgruppen som har iverksatt konkret endring i enhetene som trengte hjelp: “Det kom tidlig frem etter møte med enheter at ledere var enige med nærværarbeidets mål, men de visste ikke hvordan de skulle gripe det an.” (Samuelsberg)

### *Generelt om metodikken*

Pionerene refererer ofte til metodikken som er blitt tatt i bruk og forankret i enhetene. Med “metodikk” menes det at pionerparene forankrer en prosess hos medarbeidere i en liten gruppe, arbeidsmiljøgruppen (AMG), som skal drive frem arbeidet i samarbeid med ledelsen med fast møtestruktur med tildelte roller, klare ansvarsforhold og dokumentasjonskrav. At pionerene opptrer i par vil jeg analysere dypere videre i oppgaven. I snitt møter pionerene enhetene fire ganger i løpet av et engasjement. Metodikken kan i korte trekk beskrives som:

- 1) “Kontakt”: Første kontakt opprettes mellom leder og pioner
- 2) “Kartlegging”: AMG involveres og kartleggingsverktøyet presenteres
- 3) “Handlingsplan”: pionerene presenterer

en ferdig utarbeidet handlingsplan 4) "Evaluering": i siste fase foretar pionerer og AMG en felles evaluering.

Styrken i metodikken ligger i at den kan forankres hos flere i enheten som da kan operere med samme fokus og uttrykte mål i forhold til hva som ønskes oppnådd. Allikevel er enhetslederen av avgjørende betydning i forhold til totalresultatet, på den måten at vedkommende skal følge opp, være til stede, oppmuntre og oppfordre enheten gjennom hele prosessen. Metodikken styrker båndene i gruppen og virker inkluderende med hensyn til de lavere nivåene i organisasjonene. Hvis lederen melder seg ut mener pionerene at AMG vil ha vanskelig for å gjennomføre prosessen uten løpende fullmakter.

## **1. Mobiliseringsfasen: "Kontakt"**

### *Oppbygging og opplæring av endringsagentteamet*

Alle pionerene har tidligere erfaring fra ulike sektorer i Bergen kommune, men det var nytt for dem å jobbe med fraværsproblematikk. Pionerene har derfor fått mye grunnkursing, blant annet et grunnkurs i HMS koblet inn mot NAV arbeidslivssenter, der de fikk opplæring i hvordan de skulle gå frem i enhetene, for eksempel hvordan de skulle kommunisere, bygge tillit, planlegge og lignende. I tillegg ble det etablert nettverkskonferanser i oppstarten, et forum der personer som jobber med nærvær kunne utveksle ideer. Dette samsvarer med Huising (2006) som understreker behovet for endringsagentens kompetanseutvikling.

Pionerene er blitt utstyrt med mye kompetanse før de gikk ut i felten. De har fått opplæring i metodikk, relasjonsbygging, effektive kommunikasjonsformer, gode arbeidsformer og lignende, der alt bygger på tidligere forskning og erfaring på området. Samuelsberg uttrykker at pionerprosjektet har et meget solid fundament der tiltak som ikke virker på fravær er blitt utelukket, som for eksempel massasjestoler og pilatestrening. Pionerene har deretter valgt å gå på kursene Bergen kommune arrangerer for sine ansatte i enhetene for selv å ha førstehåndskunnskap om kursene de anbefaler og tilbyr enhetene. De mener egenerfaring med de lokale kursene er viktig for å kunne anbefale dem videre og være trygg på at det de kommuniserer utad samsvarer med det kommunen ønsker å kommunisere.

Ved å være et team bestående av fem mennesker mener jeg at teamet har dratt nytte av ulike egenskaper ved den enkelte og delt kunnskap, noe de selv vektlegger: "Dynamikken i teamet har utviklet seg kontinuerlig. Den ble synlig, og fikk mulighet til å vokse frem gjennom det å bygge på hverandres kunnskap og erfaring". Dynamikken reflekteres gjennom mange åpne samtaler seg i mellom, også på tvers av egne prosjekter. Pioneerene vurderer denne dynamikken og kunnskapsdelingen som mulige suksessfaktorer. Det kan utdypes at det er en fordel å kunne dele kunnskap i et team da en enkelt endringsagent ikke innehar alle evner og ferdigheter (Davenport, 1993; Buchanan og Boddy, 1992). I starten av prosjektet ble egenskapene kartlagt ved at pionerene fylte ut utfyllende personlighetstester: "Ulikhetene gjør at vi utfyller hverandre, og at vi dermed har kunnet dekke et bredere spekter som helhet". Dette samsvarer med Huising (2008) som understrekte prosjektlederens seleksjonsprosess etter klare kriterier når det gjaldt teammedlemmer. En tilleggsfordel ved team er den økte fleksibiliteten det medfører i arbeidshverdagen. Pioneerene jobber "godt og tett", og lagånden muliggjør å kunne tillate seg å være borte hvis det er nødvendig.

Pionerene stiller med ulik bakgrunn, med kunnskap om hver sine fagområder. Da tillit tidligere er blitt bygget basert på deres faglige kompetanse, har de i dette tilfellet tilegnet seg endringskompetanse etter hvert med prosjektets gang, og i starten måttet bygge tillit basert på annet enn erfaring. Pioneerene føler at tillit til at nærværarbeid virker har hatt en stor betydning for å skape en annen virkelighet med deres bistand, men at det er enhetene selv som må ønske å gjøre noe med virkeligheten, og tro på at hjelpen bidrar til forbedringer. Den troen må pionerene selv bidra til å øke. Dette mener de fortsatt er en utfordring, fordi troen på området er fortsatt varierende og pionerene kan ikke si at de lykkes uansett hva. Det trengs mer tid for slike konklusjoner og enhetene må overbevises om at kommunen har et langsiktig mål om å fortsette arbeidet.

### *Pionerenes samspill seg i mellom*

*Pionerene har ulike egenskaper som, avhengig av kombinasjon, fører til ulike typer samspill, som videre påvirker kontaktfasen med enhetene. Pioneerene uttrykker: "Visse samspill føles mer naturlig enn andre, noe som enklere kan føre til god kontaktetablering". De erfarer at alle pionersamspillene er gode, men at de oppleves forskjellige. Felles for alle samspill er at*



*pionerene mener det skaper god dynamikk og videre godt samspill ute med enhetene. Kvaliteten på samspillet virker dermed å spille inn på effekten som skapes i enhetene, og dynamikken smitter over.*

At pionerene opptre i par i møte med enhetene har vært en styrke ved prosjektet, noe de selv bekrefter. Hverdagene har til tider vært hektiske med mange møter per dag, noe pionerene gir uttrykk for: “mens noen møter gir energi, har andre vært mer krevende og ‘stjeler energi’.”. Å opptre i par har derfor vært positivt og avlastende. Derneft har det å jobbe i par har vært givende med tanke på samarbeid, både pionerene seg i mellom og i samspill med enhetene. Pionerene uttaler: “Samarbeid gjør at vi utfyller hverandres kompetanse, og det bidrar til å etablere gode relasjoner”. Med gode relasjoner tar pionerene sikte på at forholdets kvalitet ofte baseres på en pioners kjemi med enhetsleder og evne til å tilpasse seg dennes personlighetstype.

Pionerene anvender *ulike kommunikasjonsstiler* avhengig av hva de prøver å vektlegge og oppnå. Å kunne tilpasse kommunikasjon er en evne endringsagenter benytter for å vinne innpass og gjøre seg forstått (Buchanan og Boddy, 1992; Grønhaug et al., 2001). For eksempel, for å klargjøre forventningene i enhetene benytter pionerene seg av en mer forklarende stil der de fremlegger konkrete arbeidsområder, mens de anvender en mer selgende stil med fokus på logisk argumentasjon og eksempelbruk for å vise til at arbeidet har en hensikt for å øke enhetenes tro på at nærværarbeidet fungerer. Dette viser til at avhengig av hva pionerene ønsker å formidle og hva som er målet med dialogen, tilpasser pionerene kommunikasjonen og hva som vektlegges i samtalen med enheten. Dette mener de øker aksept.

Å opptre i par mener pionerene også har vært spesielt gunstig med tanke på å oppnå et godt forhold til ledere i enhetene. *Forholdet leder-endringsagent* er viktig for å oppnå et godt samarbeid (Jamieson, 2010), noe jeg vil beskrive i dybde senere. Pionerene har blant annet testet ut det å møte enhetsledere og menneskene i enhetene med lignende kommunikasjonsstil, kroppsspråk og energinivå som dem selv, noe pionerene opplever har hatt positiv effekt. Tilpasning av kommunikasjon ser ut til å ha hatt positiv effekt på opprettelse av samarbeid med enhetsledere mener pionerene, og viser til at tilpasning og det å kjenne seg igjen i pionerene øker sannsynligheten for enhetslederens aksept av tilbudet.

Pionerene uttrykker selv at det har vært utfordrende å oppnå god kjemi med ledere som har vært skeptisk til “innblanding”. Ved å være to er det dobbel så stor sannsynlighet for at en av pionerene har mestret “å selge” Nærværspionerene inn i enheten, siden pionerene har ulik kjemi med dem de møter. I et av tilfellene opplevde en pioner å møte på en leder med en “tøff tone”. De snakket ikke “samme språk” og pioneren bestemte seg derfor for å bringe inn en annen pioner med mer lignende væremåte og kommunikasjonsstil. Den andre pioneren fikk god kontakt med denne lederen, samarbeidet oppstod, som førte derpå til at den første pioneren fikk god kontakt med lederen. Kjemi synes derfor å være viktig i starten, og spiller inn på om det oppnås et godt leder-pioner forhold. Det at pionerene jobber i par har i tillegg vært en god tilnærmingsmetode med tanke på at enhetene pionerene besøker som regel er i sårbare situasjoner med høyt sykefravær. Som nevnt tidligere, det å være to er viktig for å sikre kontinuitet i enheten i tilfellet en pioner faller fra, eller om relasjonen mellom enhetsleder og pioner ikke er optimal.

### *Etablere kontakt*

Det overordnede målet er å redusere sykefraværet i enhetene i Bergen kommune til 7,9 % ved å øke nærværet. Enhetene er blitt delt inn etter fargekode, grønne, gule og røde, for å visualisere problemet og sette klar fokus på satsingen. De røde enhetene er de som sliter mest med et sykefravær som overstiger 15 %. Grønne enheter er modellenheter med sykefravær under 7,9 %, det vil si enheter der pionerene har kunnet hente inspirasjon og læring som kan overføres til de røde og gule enhetene. Gule enheter er midt i mellom. Pionerene uttrykker: “En slik fargekode har forenklet budskapet utad, og satt fokus på utfordringen den enkelte enhet står overfor. Å få beskjed om at man er en rød enhet er et sterkt signal, samtidig som det å være grønn er motiverende og belønnende”. Fargekoden har derfor synliggjort fraværet, og vært et tydelig kommunikasjonsvirkemiddel med sterk signaleffekt.

Nærværsprosjektet har gjennom denne fargekoden kategorisert enhetene og dermed utpekt de som har behov for hjelp. Dette er en ulik fremgangsmåte i forhold til den tidligere Arbeidsmiljøavdelingen som jobbet opp mot enkeltpersoner når enhetene selv etterspurte

hjelp. “At kommunen tar kontakt, og ikke enheten selv, har betydning og senker terskelen for å søke hjelp, og er en helt annen måte å gå frem på i forhold til før” uttaler Meyer. Det kreves nå ingen innrømmelser fra enhetenes side. Det er kommet tilbakemeldinger om at det oppfattes som meget positivt at pionerene kommer ut i virksomhetene, “banker på døren, klar til å hjelpe”, noe enhetene ikke har opplevd før. Pionerene nevner at det i denne sammenheng hjelper å være flere ulike personer som har lik eller ulik kjemi med endringsmottakerne, slik at de kan tilpasse hvem som settes inn i enhetene.

Pionerene kontakter alle enhetene på samme måte slik at alle behandles likt. Dette viser at det er en systematikk i arbeidet. I en første instans gjelder det å få kontakt med enhetslederen via e-post eller telefon. Målet er å få til et møte med lederen og å presentere innsatsen pionerene kan gjøre for enheten. Den første samtalen danner et provisorisk bilde av enheten som pionerene forbereder seg med før det første fysiske møtet. Pionerene erindrer for eksempel en spesiell samtale der en enhetsleder uttrykte en meget negativ innstilling til nok en endringsprosess. Denne samtalen ga pionerene en ledetråd på atferden som burde benyttes i møte med lederen. Som resultat av samtalen var pioneren innstilt på å utøve en meget selgende stil med sterke argumenter, der fokus ble satt på relasjonsbygging og overtalelse.

Pionerene uttrykker at de er blitt mer bevisste på at hvordan de presenterer og selger seg inn til enhetslederen, da det er avgjørende for hvorvidt de bygger tillit. Pionerene har opplevd det som en selgerjobb, der de selger et budskap. Pionerene karakteriserer arbeidet i starten som “en slags selgerjobb med gode argumenter”. Problemet i “innsalgsfasen” er at fravær er et negativt belastet tema, noe pionerene prøver å snu til det positive da de bringer inn muligheter til å oppnå bedre nærvær. Pionerene anvender en positiv ordleggingsform i møte med enhetene for å oppnå en god dialog med fokus på det som er positivt i enhetene der mange engasjeres. Dette tyder på at retorikk og språk velges med omhu, i samsvar med AI og LØFT. I pionergruppen er noen i større grad selgertypen enn andre mener de selv. Denne personlighetstypen er blitt erfart som en fordel i denne arbeidsformen siden det har bidratt til god kontaktetablering og handlekraft mener pionerene. Pionerene uttrykker å ha lært fra hverandre, og utviklet evnen til “å velge mellom ulike stiler”, når dette har føltes passende.

Pionerene formidler at, det til å begynne med, var vanskelig å overtale enhetene, og at pionerene måtte bruke mer tid på overtalelse, til tross for at tiltaket var pålagt fra kommunen når fraværet oversteg 15 %. Enhetene hadde ikke mulighet til å avslå tilbudet, men noen valgte allikevel å ta mer avstand til å begynne med, ved for eksempel ikke å prioritere det eller drøye møtetidspunktene langt ut i tid. Denne utfordringen, antakelig knyttet til mangel på tillit til at prosjektet ville gi uttelling som ønsket, møtte pionerene særlig i skolesektoren. Pionerene har derimot lært underveis hvordan de skal nærme seg enhetene for å få mer tillit, og det har over tid skjedd en positiv utvikling i mottakelsen av tiltaket.

Meyer uttrykker sitt syn på pionerens inntreden i enhetene: “å bygge tillit har vært helt nødvendig for å få noe som helst til, og er derfor viktig”. Tillitsbygging har ikke vært fraværende tidligere, selv om noen av pionerene selv ikke føler at de har gått eksplisitt inn for det i enhetene. Allikevel føler pionerene at de har jobbet med tillitsbygging blant AMG medlemmene, spesielt da AMG medlemmene ofte har hatt ulik faglig bakgrunn og utdannelsesnivå, og som regel ikke har hatt et tilstrekkelig kompetansenivå. De har imidlertid med økt tillit mestret å samarbeide, skapt engasjement og bygget videre på hverandres forslag, til tross for deres ulike bakgrunner.

Pionerene har i blant opplevd mangel på tillit, noe de mener er forårsaket av at de i utgangspunktet kommer med et negativt budskap til enhetene om et alt for høyt fravær, samt at enhetene har mislykkes med tidligere forsøk. De aller fleste har allikevel tatt i mot pionerene på en meget god måte, selv om pionerene har sanset at enhetene kan være noe urolige, stresset og mistenksomme til dem. Dette oppleves gjerne ved at enhetene sitter klare med forklaringer på fraværet og har et klart “alibi”. For å motvirke urolighetene og bygge tillit, jobber derfor pionerene med å fremme budskapet om at de ikke er til stede for å kontrollere, men er kommet som en bistand for enheten og en bistand for lederen. Det legges vekt på at det er frivillighet som er plattformen. Pionerene er åpne og direkte om hvorfor de er der, at det er ingen tilfeldighet og at statistikken viser “røde tall”. I en slik situasjon har det ofte vært en styrke å være to slik at pionerene har kunnet avlaste hverandre fordi mye avhenger av kjemi med lederen spesielt. Pionerene er da meget tydelige på å klargjøre deres posisjon til enhetene, at de er bistandspersoner som har tro på at satsingen fungerer. Det er i denne sammenheng viktig som endringsagent å bygge tillit og

legitimitet rundt prosjektet, og klart definere den rollen de vil spille videre som fasilitator (Buchanan og Boddy, 1992; Kotter, 1996; Schein, 1987).

En annen faktor pionerene mener er avgjørende med tanke på godt samarbeid, er likeledes evnen til å vise ydmykhet, spesielt med tanke på at de kommer utenfra på besøk for å selge seg inn til enhetene, opparbeide tidlig aksept og engasjement. En ydmyk fremtoning og inviterende tilnærming i samspill med enhetene skaper en mer imøtekommende arbeidsatmosfære i enhetene. Pionerens evne til å kommunisere, blant annet det å velge kommunikasjonsstil, samt mellommenneskelige evner som å tilpasse seg endringsmottakeren og bygge relasjon, har tillatt innpass, noe som samsvarer med teori om endringsagenter (Schein, 1987; Buchanan og Boddy, 1992).

Noen av pionerene har fått tilbakemelding fra ledere og kollegaer at de er handlekraftige, det vil si initiativtakere til handling og kontaktopprettelse. Denne holdningen fører til mer imøtekommende ledere mener pionerene. I flere enheter har det for eksempel vært mangel på elementær kontorrekvisita. Pionerene har gått konkret til handling og skaffet det som trengs, noe enhetene ikke forventet. Dette oppfatter pionerene har hatt symbolsk betydning for enheten, som ble positivt innstilt til dem etter slike bidrag som beviste at de anstrengte seg og bidro med konkrete forbedringer av arbeidsforhold. Det viste enhetene at pionerene mente alvor, samtidig som det viste enhetene at å rette opp i mangler går an, men at det krever engasjement og vilje til å gjøre en forskjell. Dette viser til en av egenskapene ved endringsagenter, at de handler på det de sier og motiverer andre til å gjøre det samme (Buchanan og Boddy, 1992).

### *Forholdet leder-pioner*

Nærværspionerene er endringsagenter som har operert ute i enhetene i Bergen Kommune med mandat fra øverste administrative ledelse, og er et resultat av forarbeidet initiatoren og prosjektlederen har lagt ned. I henhold til teori ser vi effekten av en initiator som legitimerer endringene (Conner, 2002; Davenport, 1993). Til tross for mandatet avhenger kvaliteten på endringens positive utfall på pionerens innpass i enhetene, og da spesielt på forholdet til enhetsleder, siden prosjektet bygger på frivillighet og samtykke fra begge parter, til tross for

mandatet. Enhetslederen kan nekte pionerene innpass, men de vil da rapporteres til kommunaldirektørene og måtte forklare hvorfor de nekter hjelp når tallene viser rødt.

Pionerene er klar over selv at de ikke befinner seg høyt oppe i hierarkiet, men antar at det kan oppfattes slik. Støtte fra kommuneledelsen er imidlertid en sentral drivkraft i deres arbeid, samtidig som at mangel på fullmakter begrenser deres mulighet til selv å kommandere. Dette samsvarer med Hartley et al. sine erfaringer (1997) som tilsier at endringsagenter i offentlig sektor kan ha vanskeligheter med å få gjennomslag uten tilstrekkelig posisjonsmakt. Pionerene tror at de som gruppe er blitt oppfattet som et kontrollorgan før enhetene ble kjent med dem, siden de representerer et tiltak fra Bergen Kommune forankret i toppledelsen. I utgangspunktet er pionerene tydelige på at de ikke representerer noen linjeledelse. Samtidig er enhetene bevisst at pionerene kommer fra rådhuset og at arbeidet er forankret og godkjent på høyeste nivå i kommunal sektor, på kommunaldirektørnivå. Kommunaldirektørene klarerte pionerenes arbeid, og tilbudet kan derfor oppleves som "frivillig tvang" fra enhetsledernes side. Denne følelsen har pionerene forsøkt å få enhetene til å slippe, og de har jobbet for at de heller skal se på pionerene som noe positivt, som en bistand og positiv ressurs som skal hjelpe enhetslederne.

Forholdet mellom leder og pionerer må bygge på **frivillighet og tillit** gitt arbeidets omfang og siktemål, og denne relasjonen må opprettholdes og næres kontinuerlig. Prosjektlederen understreker at en leder med mangelfull kompetanse kan fort føle seg truet hvis det oppfattes at pionerene har avdekket kompetansemangler, og frykte at dette kan gå videre til ledelsen. Pionerene understreker at de aldri vil anmelde eller rapportere slike tilfeller, men slik frykt kan ligge til grunn i enhetslederens reaksjoner og atferd, og kan i verste fall fører til mistillit. Lederen kan da føle at innpasset har funnet sted på andre premisser, siden lederen har frivillig sagt ja til nærværsbistand, ikke nødvendigvis til gjennomgang av egen ledelse. Pionerene må derfor være forsiktige på at de ikke oppfattes illojale når det avdekkes mangler som går på personlige egenskaper eller kunnskap hos lederen. Dette kan risikere å skade forholdet. Dette krever en balansegang og sensitivitet fra pionerenes side.

I møte med nye enheter og utfordringer er det viktig ikke å opptre bastant og forutinntatt, altså ikke presse enheten inn i en mal basert på pionerenes tidligere erfaringer. Pionerene poengterer at de ikke alltid var like bevisst dette i starten. En pioner erindrer en enhetsleder

som var meget negativt innstilt til tilbudet, da lederen mente sykefravær var et tema det ikke gikk an å gjøre noe med. Pioneerer forsøkte å overtale, og poengterte at det var ment som hjelp og bistand, men mener selv å ha presset for mye på. Dette er et eksempel hvor endringsagentens engasjement gikk for langt. Lederen nektet å samarbeide og uttrykte aggressiv atferd. I en slik situasjon kunne ikke pioneren gjøre annet enn å beklage at det ble vekket slike sterke følelser, men da var slaget tapt. Det ble aldri noe samarbeid, til tross for at en annen pioner forsøkte, og tilfellet ble rapportert til overordnet leder. Dette viser hvor viktig det er at pioneren er innstilt på at opplegget skal tilpasses den enkelte virksomhet, og at de selv, som endringsagenter, må være sensitive til enhetene. Dette viser til betydningen av at det oppstår et tillitsforhold mellom endringsagent og endringsmottaker som oppfattes som hjelpsomt, og at endringsagent og endringsmottaker må passe sammen (Jamieson, 2010).

Pionerene er, i løpet av prosjektet, altså blitt mer bevisst på at de ikke skal gå inn i en enhet med en formulert problemstilling, men stille seg spørrende til lederen og lytte til lederens tilstandsvurdering. De er opptatt av å få lederen til å uttrykke hva pionerene kan best bistå med, i god tråd med teori om prosesskonsulenter som skal hjelpe med å oppfatte, forstå og handle på hendelsene som finner sted i arbeidsmiljøet (Schein, 1987). Pionerene erindrer en enhetsleder som var meget umotivert i starten, og tror at årsaken til at de fikk innpass var at de stilte seg meget spørrende og lot lederen snakke ut og fortelle sin versjon av historien. Dette hendte i starten av nærværarbeidet, og pionerene understreker i etterkant at deres atferd har antakelig vært avgjørende for å skape et godt forhold fra starten. Pionerene vinkler samtalen mot løsninger og muligheter med bakgrunn i historiske data, som så igjen danner et utgangspunkt for den videre prosessen. Dette minner om teori om AI (Cooperrider et al., 2005; Rothwell, 2010) som ser på fortidens suksesser for å bygge videre på disse. Løsningsfokustert tilnærming virker oppløftende, tar fokus vekk fra det negative og problemorienterte, og fremmer muligheter (Langslet, 2002).

De fleste ledere har stilt seg positive til tilbudet fra pionerene, men i starten av prosjektet opplevde pionerene ledere med negativ holdning og atferd. Etter hvert som prosjektet har utviklet føler de dog at denne holdningen har minket. Aggressive holdninger hos noen enhetsledere har derimot aldri ført til at pionerene har gått i forsvarsposisjon, noe de har vært bevisst. De forstår at tilbudet kan føles voldsomt når enhetene tidligere har vært med

på kartleggingsforsøk som ikke har ført noen vei, og dermed virket demotiverende. Jeg mener at undersøkelsen viser at pionerene har bevist stort pågangsmot da de har klart uttrykt til enhetene at de ikke vil gi seg, at de kommer tilbake, og at kartleggingen vil lede til en handlingsplan som vil være overkommelig i en travel hverdag. Pionerene lover at det som kommer opp i samspillet vil bunne ut i tiltak, noe som skaper troverdighet.

I forhold til relasjonsbygging understreker pionerene behovet for å vise tålmodighet, og tilpasse seg situasjonen underveis, noe som går igjen i endringsagentteori. Pionerene nevner viktigheten av å kunne justere forhold som dukker opp underveis, med dette mener de å velge med omhu hvem av dem som velges på de neste møtene med enhetene. Dette beskriver behovet for fleksibilitet, fra måten man prøver best mulig å tilpasse handlingene til situasjonen man jobber i, og evnen til å kunne jobbe i usikre og ambivalente miljøer (Buchanan og Boddy, 1992).

Når det er motstand til å prøve ut noe nytt og lite motivasjon, forsøker pioneren å visе til eksempler og selge inn at det er godt mottatt i andre enheter, at ansatte blir engasjerte ved at oppgavene deles og den enkelte blir ansvarliggjort i løpet av prosessen. Pionerene har i tillegg foreslått lettere endringsversjoner, som for eksempel å prøve ut opplegget i mindre skala i enhetene og se om det fungerer, noe som beviser fasilitatorens fleksibilitet og tilpasningsdyktighet gitt endringskonteksten. Det minner om pilotprosjekter som beviser at endring lar seg gjøre. Verktøyet legges frem, samt muligheten for at det kan anvendes uavhengig av pionerene om dette er ønskelig. Pionerene prøver tydelig å kommunisere at deres jobb i stor grad baseres på systemer og verktøy som allerede finnes i kommunen. Deres rolle skal være å vise veien til verktøyene og mulighetene de byr på. Eventuelt kan pionerene også bistå i kompetanseutvikling ved å trene og gi råd til enhetene på dette området. Dette er igjen et kjennetegn ved fasilitatoren som søker etter å forenkle prosessen for endringsmottakeren (Schein, 1987). Å vise fleksibilitet og tilpasningsdyktighet er i tråd med OU der enhver endringsprosess er unik, siden det er enheten selv som vet hvor skoen trykker, hvor utfordringene ligger, og hvordan de best kan kartlegge og involvere de ansatte.

Pionerene opplever hovedsakelig å bli møtt med positivitet, og det uttrykkes et håp fra pionerens side om at innstillingen er ekte og vedvarende selv når pionerene ikke er til stede i løpet av prosessen. Det skjer en utvikling hos enhetsledere som gjerne kommer tilbake med



eget engasjement og ønsket om å forsøke, uttaler pionerene. For å overtale ledere til å engasjere seg, til tross for ressursknapphet, *forklarer* pionerene at lavt nærvær er en ond sirkel, at de er nødt til å jobbe forebyggende og ikke bare drive med brannslukking. Det legges ikke skjul på at det i starten vil kreve en merinnsats, men det vektlegges at merinnsatsen har positive virkninger og at det vil bli bedre med tid. Dette samsvarer med det å skape realistiske forventninger og et korrekt bilde av hva endringen vil innebære (Kotter, 1996; Grønhaug et al., 2001; Westover, 2010).

Generelt observerer pionerene at det ofte skjer noe med enhetslederen hvis vedkommende ikke er umiddelbart positiv til tilbudet. Som et eksempel, allerede på det andre møtet med AMG merker pionerene at lederen er kommet over sjokket om at han/hun ikke klarer å holde fraværet nede, noe som inviterer til den videre prosessen. Hvorvidt denne stemningen og innstillingen vedvarer i hverdagen mens omstillingen finner sted er noe usikkert. Pionerene er skeptiske på grunn av arbeidsområdets vanskelighetsgrad, som kan virke demotiverende.

Det har skjedd en stor endring i vanskelighetsgraden i forhold til det å avtale og å reservere møter. Mens det i begynnelsen ikke var like enkelt å få ledere til å sette av tid til møter, er det i dag en mye enklere prosess der ledere er mer imøtekomende. Pionerene mener dette kan skyldes at pionergruppen har opparbeidet seg et godt rykte og kan lettere vise til resultater når de selger seg inn. Denne forskjellen merket de spesielt i en enhet der det hadde tatt lang tid å få til et første møte og til å stifte en utvidet AMG. Enhetslederen hadde vært skeptisk til kommunen, etter å ha gjennomgått flere mislykkede endringstiltak tidligere. Arbeidet i denne enheten førte derimot til meget gode nærværsresultater, og det ble opprettet god kontakt mellom leder og pioner. Da det var tid for booking av evalueringsmøte skjedde dette nesten med en gang, noe som er med på å vise at det har skjedd en endring i enhetens prioriteringer og innstilling til pionerene.

Oppsummert har jeg vist til at mobiliseringsfasen først går ut på å lære opp og utvikle endringsagentene som skal arbeide opp mot enhetene. Endringsagentene har ulike evner og bakgrunn, noe de spiller på i møte med enhetene da de opptrer i par. Kontakt etableres ved at pionerene tar kontakt og ber om de kan få tilgang til å bistå enhetene, noe som bryter med tidligere praksis i kommunen. Når kontakt etableres er pionerene avhengig av å bygge

gode forhold til enhetsleder for å sikre samarbeid og innpass i enhetene. Da tillit ikke alltid er til stede fra dag én, går pionerene inn for å bygge tillit ved å stille forberedt, lytte til enhetene og klargjøre deres rolle og mål med endringsprosessen. Pionerens fremtreden og imøtekommenhet blir møtt med positivitet som skaper et konstruktivt utgangspunkt for et videre samarbeid der partene er bevisst at det vil kreve merinnsats. Pionerene er opptatt av å vise fleksibilitet og tilpasser seg enhetene med mål om å øke aksepten for bistanden og eierskapet til prosessen. I løpet av prosjektet har pionerene merket at enhetenes holdning til dem har utviklet seg i positiv retning, og innsalgsfasen er blitt enklere.

## **2. Endringsfasen: “Kartlegging” og “Handlingsplan”**

Endringsfasen søker å implementere endringene som det er blitt gjort klart for i mobiliseringsfasen. Andre fase i metodikken består av kartlegging av enhetens utfordringer og forbedringsområder, og igangsetter en prosess der aktørene skal diagnostisere egen virksomhet og begynne å tenke ut løsninger. Pionerene har utviklet et kartleggingsskjema i samspill med prosjektlederen, som enhetene selv er ansvarlige for å fylle ut som hjelp i diagnosearbeidet. Dette kan anses som et virkemiddel for å øke endringsmottakernes engasjement da de selv er nødt til å gjøre arbeidet og ta ansvar for egen endring. Det gir eierskap til engasjementet fremover.

Det er opp til arbeidsmiljøgruppen (AMG) å velge om skjemaet skal deles ut til kun deler av eller hele enheten siden de selv vet best hvordan de kan nå frem til sine avdelinger. *Valg av metode bestemmes av enheten selv for å sikre involvering og eierskap til arbeidet*, avhengig av hva som passer. Valget vil for eksempel avhenge av ulike faktorer som antall ansatte, størrelsen på virksomheten, samt presentasjonsmåten som vil virke best (spørreundersøkelse på “It’s Learning”-underlaget, Nærværmøter, gruppediskusjoner og lignende). Pionerene setter derimot klare og rimelige leveransetider på rapportene slik at arbeidsmiljøgruppene har tydelige frister å forholde seg til. Det gjøres for å sikre progresjon i arbeidet. Det samsvarer med at endringsagenten ikke skal være dirigerende eller

kontrollerende, men utvikle virksomhetens egen evne til å foreta endring og progresjon (French et al., 2005; Schwarz, 1995).

Generelt finnes det ofte en AMG i enhetene, men pionerene observerer at AMG har ofte vært for små, slik at gruppen ikke har hatt evne til å gjennomføre et slikt arbeid hvis det skulle oppstå uventede hendelser, som for eksempel bortfall av et medlem. Å utvikle AMG var fokus for Nærværsprosjektet i 2009. Utvidelse av AMG har derfor vært en av pionerenes oppgaver, det å få AMG opp og gå og i stand til å gjennomføre nærværarbeid på egen hånd. Å bygge opp AMG slik at representanter fra alle enhetenes funksjoner inkluderes i arbeidet hjelper til med å danne et helhetlig bilde av arbeidsplassens tilstand. Det gir samtidig et pluralistisk uttrykk for mulige problemer, mangler og løsninger, i tillegg til lederens og verneombudets tilstedeværelse. AMG skal derfor være partssammensatt, bestå av maksimalt seks medlemmer, og møtes minst fire ganger i året for å sikre fremgang. Dette samsvarer med fasilitatorens rolle i å skape en struktur som støtter opp om endringen slik at endringsmottakerne er i stand til å arbeide med endringens innhold (Schein, 1987; Randall, 2004).

Pionerene *oppfordrer til kommunikasjon* og understreker at mye kan løses ved hjelp av god og åpen kommunikasjon. Selvfølgelig vil ikke alt kunne løses, men arbeidet vil i hvert fall kunne synliggjøre for de ansatte at utfordringene er tatt tak i, synliggjort og sendt videre. Oppsummerende så motiverer pionerene enhetene til å ta tak i egen situasjon og faktisk handle, noe atferden i enhetene gjenspeiler når pioneren kommer tilbake og ser at de er motiverte, engasjerte og allerede setter i gang tiltak før handlingsplanmøtet. I en enhet erfarte til og med pionerene at AMG hadde utarbeidet en handlingsplan i forkant av deres tilbakekomst i enheten. De hadde selv tilstrekkelig kompetanse til å tenke ut tiltak, men trengte å bli gitt et rammeverk og troen på at det ville virke, i følge pionerene. Dette viser til endringsagentens rolle som personen som forstår og forbedrer gruppeprosesser slik at endringsmottakerne samarbeider og tar ansvar for prosessen (Schwarz, 1995), og hvordan dette skaper motivasjon og engasjement.

Prosjektet forankres ved å fordele et ansvarsområde til hvert av gruppemedlemmene i AMG. Ansvarliggjøring i forhold til arbeidsmiljøspørsmål skaper engasjement som gjenspeiles i kollektiv drivkraft og felles mål, der ikke kun leder står ansvarlig for resultatlevering. Det

skaper et felles engasjement der det gjelder å engasjere flest mulig for å få til forbedringer. Dette sammenfaller med det steget i endringsprosessen som går ut på å bemyndige endringsmottakerne (Kotter, 1996). Når man i enheten møter på motstand fra en vanskelig medarbeider kan det være gunstig å ta vedkommende med på prosessen, både for å vise at alle utfordringer ikke er like lette og for å få vedkommende til å tenke ut løsninger selv, ikke bare kritisere. Dette er del av ansvarliggjøringen. Leder har forbeholdt to ansvarsområder, individuelle behov og lederutviklingsplan, som tas opp på private møter mellom pionerer og enhetsleder.

Fem hovedområder er satt i fokus i løpet av kartleggingen: 1) *fysisk arbeidsmiljø*: inneklima, støy, heving/senking, hjelpeutstyr, risikovurdering i tråd med HMS – retningslinjer... 2) *psykososialt arbeidsmiljø*: utfordringer og behov knyttet til å oppnå en stimulerende arbeidsplass, 3) *kompetanseutvikling*: faglig oppdatering, stressmestring, relasjonskompetans og personlig utvikling..., 4) *organisering*: arbeidstidsordninger, bemanning, fordeling av oppgaver, mentorvirksomhet, fadderordning, jobbrotasjon og langtidsplanlegging og 5) *informasjonsspredning* slik at alle ansatte har viten om nærværarbeidet, AMG og HMS. For hvert område velges det en ansvarlig fra AMG som selv velger hvordan kartlegging av sitt ansvarsområde skal gjennomføres.

Enhetsleder har som tidligere ansvar for to spesielle områder, *lederutvikling* og *individuelle behov*. Lederutvikling går ut på å kartlegge lederens kunnskap og kompetanse om nærværarbeid ved hjelp av Nærværskompasset, som ble beskrevet tidligere. Nærværskompasset har som funksjon å kartlegge lederkompetanse, og det er lederen selv, som i samarbeid med pionerene, skal skaffe oversikt over egen kompetanse og utarbeide en retningsvisende handlingsplan for å kunne forbedre seg og øke nærværet. Dette krever tillit mellom pioner og leder. Endringsmottakeren har selv ansvar for endringen, men endringsagenten fasiliteterer ved å tilby sin støtte (Schein, 1987).

Pionerene driver med HMS-arbeid, og innen HMS litteraturen er det mange fagbegreper som kan virke skremmende ved lite faglig kjennskap mener de selv. For å redusere endringsfrykt og bidra til en samarbeidsvillig atmosfære for endring, opererer derfor ikke pionerene med for vanskelige begreper fra litteraturen, og tilpasser retorikken når det føles at terminologi vanskeliggjør prosessen. Fagbegreper er i tillegg ofte ikke entydige, og mennesker oppfatter

og forstår begrepene på mange ulike måter, noe som kan føre til misforståelser. Å holde fagtermene enkle er grunnleggende for å sikre god kommunikasjon (Kotter, 1996), noe pionerene er bevisst. I tillegg oppfattes som regel "HMS" som et samlebegrep relatert kun til det fysiske området på arbeidsplassen, noe som i realiteten kun er en brøkdel av hva HMS faktisk omhandler. For å utvide motpartens tankespor introduserer derfor pionerene AMG medlemmene for områder de kjenner seg igjen i, som for eksempel det "å øke trivsel" og får dem til å tenke på medvirkningsfaktorer til trivsel. Gevinsten ligger i å få med seg motparten i tankeprosessen og skape et helhetlig bilde av utfordringene, utvide tankespekteret og øke kreativitet og dialog, som kan bunne ut i konkrete tiltak og endring.

Enhetene som oppsøkes er alle IA-virksomheter. De har derfor full tilgang til systemer og verktøy som skal fremme en inkluderende arbeidsplass, som for eksempel medarbeidersamtale og vernerundeordninger. Hvorvidt de benytter disse finner pionerene ut av etter hvert som de blir kjent med enhetene. Ved mangelfulle rutiner legger pionerene mulige føringer i forhold til hva som bør ligge i bunn av prosessen, gjerne som del av kartleggingen. Dette samsvarer med fasilitatorens oppgave å kartlegge organisasjonen, som igjen bidrar til å problematisere situasjoner på nye måter (Randall, 2004).

Eksisterende tiltak skal også kartlegges, og det forespørres videre at enheten kommer med forslag til mulige nye tiltak med utgangspunkt i de utfordringene og behovene som de uttrykker i kartleggingsskjemaet. Selv om enhetene ikke har jobbet med nærvær tidligere, lytter pionerene aktivt til enhetene, siden de mener at det er enhetene selv som sitter på løsningene. Selv om pionerene kunne gitt enhetene en "fasit" mener pionerene at det er viktig at enhetene kommer frem til løsninger på egenhånd slik at de får eierskap til prosessen og tiltakene. Uten eierskap vil tiltakene sjelden ha noen langvarig effekt, eller de forsvinner så fort endringsagentene ikke følger opp endringene.

I møte med AMG føler pionerene at deres arbeid handler i enda større grad om *motivasjonsarbeid* siden det faktisk er AMG som skal ut i enhetene og kartlegge arbeidsmiljøet. Pionerene går ut med følgende budskap til enhetene: "*prosjektet har betydning for alle arbeidsdag*, og nå har dere anledning til å fortelle om deres egen opplevelse av arbeidsmiljøet. Som del av AMG har dere en unik mulighet til å gjøre noe med miljøet og involvere dere til å påvirke egen arbeidsplass". De påminner AMG om at de

tilbringer halve livet på arbeidsplassen og at alle har et ansvar for å medvirke til et godt arbeidsmiljø på de viktige områdene innenfor HMS. AMG får beskjed om at de nå vil kunne synliggjøre utfordringer, forhold som ikke fungerer og frustrasjoner, men på den betingelse at de foreslår konstruktive forslag til løsninger og forbedringer. Disse utsagnene viser at pionerene er opptatt av at endringsprosessen skal ansvarliggjøre og involvere endringsmottakerne, slik at de selv tar eierskap til arbeidet.

Pionerene er av oppfatningen at deres engasjement smitter, noe de konkluderer med siden de har fått tilbakemeldinger fra enhetene om at de er til inspirasjon og at de fremstår som troverdige, men det kan ta tid. Pionerene prøver å snu de negative holdningene til HMS arbeid gjennom deres egen kunnskap og tro. De overbeviser om at det går an å gjøre noe med det som er definert som problemer, og da på enklest vis ved å ta til bruk de systemer og verktøy som allerede finnes i kommunen, og som det egentlig stilles krav til ledelsen at anvendes og leveres. Pionerene utdyper at det ideelle ville være om drivkraften bak endringene lå i lederens og arbeidsmiljøgruppens vanlige engasjement, men slik oppleves det dessverre ikke alltid. Da viser pionerene til klare regler og krav til arbeidsgiver. Det er endringsagentens motivasjon og personlig engasjement som bidrar til å få til endring (Buchanan og Boddy, 1992).

Pionerene uttrykker at metodikken og forslagene som regel blir godt tatt i mot av enhetene, men at det ofte understrekes mangel på tid og ressurser, spesielt når kartleggingen står for tur da den krever en merinnsats fra enhetene. Det kan være naturlig *skepsis* i starten, men skepsisen minker når enhetene får satt seg inn i innholdet. Når pioneren har opplevd skepsis, har fokus blitt rettet mot å forklare og hjelpe enhetene slik at det virker mindre problematisk. Pionerene vektlegger da den positive utviklingen de har erfart i andre enheter. De *trekker frem suksesshistorier og andres erfaringer* med å jobbe med pionerene. Pionerene understreker at de personlig har erfart utvikling i løpet av kartleggingen, der negativiteten snus til engasjement i AMG spesielt. Ved å vise til positive erfaringer og resultater fra andre, selger de seg samtidig inn til de andre enhetene. Det gjelder å overbevise og argumentere på en positiv måte, å få frem at litt innsats kan gi positive utslag. Her belyses endringsagentens rolle i å gi mening, trygghet og forståelse rundt endring (Lewis, 2000; Kotter, 1996; Burnes, 2004; Balogun og Hailey, 2008).

Pionerene uttrykker at de føler at de blir hørt i enhetene og at AMG har tillit til dem, men det er allikevel utfordrende å få enhetene til å ha tro at sykefravær kan påvirkes, grunnet *sterke oppfatninger og tradisjonelle holdninger til sykdom*. Positivitet og gode relasjoner kan være på plass, men en enhetsleder kan fremdeles ha lite tro på at fravær kan påvirkes, en innstilling som er uavhengig av pionerene, og som beror på grunnleggende holdninger. Tradisjonelle oppfatninger kan føre til at nærværarbeidet tas litt lett på, selv når satsingen fra kommunens side er enorm. For å endre denne oppfatningen trengs det holdningsendringer, noe som er tidkrevende. Pionerene tror de har bidratt til å endre holdninger til sykdom, ved å vise til at arbeid kan tilrettelegges og at arbeidsforhold kan bedres, men dette er vanskelig å si sikkert.

Det er kommet tilbakemeldinger om at noen av verktøyene har virket vanskelige, blant annet kartleggingsskjemaet. Kartlegging kan være utfordrende på den måten at AMG ikke alltid er like motiverte eller ikke vet hva arbeidet går ut på, spesielt når de bes om å levere fra seg noe skriftlig når det er lite tid til rådighet. Pionerene har håndtert denne utfordringen ved å tilpasse skjemaet til nivået i organisasjonen, etter tilbakemeldinger fra enheter som synes den har vært vanskelig å fylle ut. Vi observerer endringsagentens evne til å tilpasse seg og være fleksibel i veien mot målet (Buchanan og Boddy, 1992). For å forenkle prosessen har pionerene utarbeidet et kartleggingsskjema som er åpent nok til at alle skal kunne være i stand til å fylle det ut, også i stikkord form. Skjemaet er nå enda mer åpent slik at flest mulig skal kunne få frem sine tanker og opplevelser i arbeidsmiljøet, selv om det fremdeles krever en skriftlig innsats som kan være vanskelig å håndtere for noen.

Generelt observerer pionerene at kartleggingen bidrar til å skape engasjement. Pionerene får tilbakemelding fra deltakere i AMG at de opplever at de gjør noe meningsfylt og at deres funksjon i AMG er viktig fordi den betyr noe for alles arbeidsmiljø. De uttrykker at de føler at deres arbeid og innsats blir synliggjort. Ansvarliggjøring fører til engasjement og handling, og følelsen av å være viktig og bli sett øker engasjement og eierskap til de kommende endringene.

Hver enhet pionerene møter anser de som unik, og det settes dermed tilpassede mål ettersom hovedutfordringene kommer frem i samtale med pionerene. Nok en gang er nøkkelen til suksess evnen til å kunne tilpasse seg den enkelte enhet slik at planen blir

skreddersydd dens relevante problemstillinger, og at enheten føler eierskap til prosessen. Pioneerene understreker at utfordringene er meget ulike avhengig av enhet, noe som gjør kreativitet, fleksibilitet og tilpasningsdyktighet til viktige pioneregenskaper.

På den annen side finner pionerene mange utfordringer som er gjennomgående for enhetene de bistår, og det har tillatt erfarings- og kunnskapsdeling på tvers av enheter. Pioneerene har samlet erfaring i løpet av prosjektet, og denne kunnskapen går de inn med i enhetene, og kan anvende når det føles passende. Mens de i tidligere faser av prosjektet kun gikk inn i røde enheter, det vil si enheter med et sykefravær som oversteg 15 %, kom prosjektlederen og pionerene fort frem til at det ville være ønskelig å observere og analysere grønne enheter, altså friske enheter, og bygge opp kunnskap om *beste praksiser* og hvordan andre enheter holder bukt med sykefraværet (NHH forelesning 23.03.11, Christine Meyer). Pioneerene har tatt med seg denne kunnskapen til trengende enheter, og bidratt til økt læring på tvers av enheter, og dermed bidratt til kunnskapsdeling mellom enheter i Bergen kommune. Å vite i tillegg at rutiner og praksiser virker i andre avdelinger, kan virke motiverende på røde enheter som vurderer å implementere metodene, når de ser at disse faktisk fungerer.

Etter utfylling av kartleggingsskjemaer utarbeider pionerene en kartleggingsrapport der hovedmomenter identifiseres, som videre analyseres i samspill med AMG. Sammen prøver de deretter å utarbeide en handlingsplan som har fokus på de viktigste utfordringene som det går an å gjøre noe med, klare tiltak med realistiske tidsfrister, som tilsvarer det tredje steget i metodikken.

Handlingsplanen er den tredje fasen i metodikken der kartleggingens avdekking av utfordringer skal konkretiseres i tiltak for faktisk å iverksette endringene. På bakgrunn av kartleggingen utarbeider pionerene handlingsplanen, og den "byrden" er dermed tatt vekk fra AMG. Handlingsplanen gjenopptar kartleggingens funn slik at AMG kjenner seg igjen i planen som da består av deres egne ord og behov med klare ansvarsfordelinger, frister og foreslått vei frem til løsningen. Pioneerene vurderer det som sannsynlig at planen vil iverksettes siden den er meget utfyllende og familiær for enheten, enhetenes engasjement på dette tidspunktet som regel er høyt, og de har derfor tro på at enhetene vil klare å gjennomføre det som kreves av dem.



Pionerene observerer at mange av enhetene de har bistått har oppnådd gode resultater, men noen har fremdeles ikke opplevd like stor suksess. I de sistnevnte enhetene prøver så pionerene å *motivere til at enhetene selv innser at de trenger ekstra kompetanse* og de foreslår konkrete tilbud om intern kursing fra Bergen Kommune, blant annet lederskolen og spesifikke kurs. Som nevnt tidligere har pionerene selv tatt kursene. Kursforslag blir som regel møtt med positive reaksjoner, spesielt når pionerene selv kan snakke ut fra egen erfaring.

I hovedsak er det tett oppfølging av enhetene som har bidratt til å holde motivasjonen opp i enhetene. Prosjektlederen uttaler: “pionerene har vært villig til å strekke seg langt for enhetene, lenger enn det som var forventet av dem”. Pionerene oppsøker enhetene og ber om de trenger hjelp med noe, selv om det er enkle grep enhetene enkelt kunne ha fikset opp i selv, alt fra å fremskaffe kontorstoler til å fylle ut søknader om pengestøtte til bygging av parkeringsplass. På denne måten mener jeg at pionerene opptrer som rollemodeller ved at de faktisk handler og tar tak i problemer som enhetene muligens kunne ordnet opp i selv. Slike tiltak, enten store eller små, virker meget oppløftende på enheter som ikke er vant til å få noe særlig eller som etter flere år har gått lei. I så måte har Pionerkrusene, kaffekrus med Nærværspionerene satsingsområder, og Nærvær-musematter blitt meget godt tatt i mot, og enheter har gitt uttrykk for at det har virket meget motiverende.

Penger blir ofte tema. Enhetene har ikke alltid de nødvendige midlene til å kunne iverksette tiltak og pionerene sitter selv ikke på slike midler, annet enn seniormidler (penger som kun kan brukes på seniorarbeidstakere). Muligheten til å søke på seniormidler har blitt oppfattet som meget positivt av enhetene, for det var noe konkret pionerene kunne bidra med.

Pionerene understreker at de kan ikke mer enn å foreslå og å anbefale enhetene til å ta deres tilbud i bruk gitt mandatet. Ved uenighet mellom enhetsleder og pionerer rundt tiltak, er pionerene tydelige og klare i forhold til hva de mener hjelper, men valget å gå videre eller ikke, ligger i enheten. Pionerene opererer som nøytrale “spanningspartnere” ved å stille spørsmål som setter saker i kritisk perspektiv, lytter og kaster ballen tilbake, men uansett så tenker pionerene at det ikke hjelper å selge inn løsninger om enhetene ikke er mottagelige og ser den samme løsningen. For å øke oppslutningen rundt tiltakene hjelper det å vise hvor enkle noen av grepene er. Hvis enheten fremdeles ikke ser den samme løsningen, mener

pionerene det er bedre å motstå fra ideene og heller satse på tiltakene enheten har tro på, gitt dens rammer.

Kommunens intranett samler mange systemer og verktøy som kan anvendes i nærværarbeid, men både prosjektledelsen og pionerene uttrykker at denne databasen har lenge har vært uoversiktlig. Prosjektlederen uttrykker at lederne har allerede mye ansvar og gjerne nok med å holde kontroll i sin enhet, og at det da kan være vanskelig å ta seg tid til å bygge kompetanse. For å bygge motivasjon til kompetansepåfyll understreker pionerene at *faglig påfyll er en form for tilrettelegging*. For å bedre lederskapet bidrar pionerene ved å gi leder et redskap (metodikken) for å jobbe systematisk med arbeidsmiljøutvikling. Pionerene tilbyr kompetanseheving ved å synliggjøre mulighetene som finnes på Kursbørsen (kommunens kurstilbud) og hjelper leder i å få oversikt over støttespillere som finnes i organisasjonen (personalrådgivere, NAV, Arbeidsmiljøavdelingen, HR-seksjonen). Pionerene observerer at mange ledere gjør mye bra, men ofte mangler struktur eller sammenheng i arbeidet deres. Pionerens rolle blir da å *få inn systematikken* og gi lederen en oversikt over tilbudene i organisasjonen. Dette viser til fasilitatorens rolle som den som *gir retning* og viser til de hjelpemidler som er tilgjengelige (Schein, 1987).

### **3. Institusjonaliseringsfasen: "Evaluerings"**

Evaluerings er den siste fasen i metodikken, som kan sammenlignes med institusjonaliseringsfasen da målet er å opprettholde endringene. Etter flere ukers eller måneders arbeid vurderer pionerene om enhetene er på riktig vei. Pionerene tar kontakt for å avtale møtetid for å forsikre at enhetene handler i samsvar med handlingsplanen. I forhold til tidligere kjennes det for pionerene nå at aksepten for møter skjer mye raskere, særlig på dette tidspunktet i prosessen hvor prosjektet er inne i en avslutningsfase der evalueringsmøter står for tur i mange enheter. I forhold til tidlige engasjementer i enheter bemerker pionerene at enhetene snakker seg i mellom, og at de har spredt et godt rykte om pionerene som nå oppfattes som populære. Enheter tar selv kontakt med pionerene for å be om bistand, noe som ikke fant sted tidligere. Pionerene opplever at i enheter der møtebooking hadde krevd tid og overbevisning tidligere, så var responsen mye raskere og

positiv idet evalueringsmøtene skulle fastsettes. Denne positive holdningen har blitt følt såpass sterkt nå at pionerene har reagert på det, og innsett at det virkelig har skjedd en holdningsendring i forholdet til dem.

Pionerene opplever at iverksettelsen nå går meget bra i mange enheter, men at noen enheter ikke mestrer det i like stor grad. Årsaker til det kan være manglende kompetanse, kapasitet og frafallende AMG medlemmer. I slike tilfeller må handlingsplanene nedprioriteres da andre problemer er mer trengende. Pionerene har ingen rolle i “brannslukking”, og kan intet mer enn innse at tidspunktet er dårlig. Noen enheter har forsøkt å anvende verktøy for å minke sykefravær, men uten hell. Forklaringsårsaker som går igjen er ressursknapphet, mangel på tid og for få ansatte. Det er i slike tilfeller at *pionerenes nærvær kan bidra til at de prioriterer arbeidet* ved at det settes frister, slik som treukersfristen for levering av handlingsplanen og viten om at de vil bli evaluert på bakgrunn av denne.

Pionerene og kommunen er klare på at nærvær må være sentralt på deres dagsorden for å opprettholde trykket rundt nærværarbeidet. Å fokusere på nærvær er i følge pionerene like viktig som økonomistyring, og enhetene har ikke råd til å slippe fokuset. I løpet av evalueringsmøtet viser pionerene hvordan enhetene kan vedlikeholde og oppdatere handlingsplanen slik at arbeidet fortsetter. I praksis kan dette være så enkelt som å oppdatere datoene i handlingsplanen til å inkludere flere ansatte i et tiltak. Så gjenstår det å se om enhetene gjør det. Pionerene ble forespurt om de har hatt full tillit til at enhetene virkelig ville gjennomføre endringene som krevdes. De uttrykker da at de alltid har hatt tillit til enhetene, og at de generelt sett er optimistisk til det motsatte er bevist, og de velger bevisst å tro det beste om andre. De tror det er viktig å ha en positiv innstilling siden denne smitter over på andre. Allikevel viser noen av evalueringsmøtene at ikke alle leverer resultater, og at handlingsplanene ofte er blitt tatt frem på tampen. Dette understreker nok en gang behovet for tett oppfølging fra pionerenes side for å holde fokuset oppe.

Hvorvidt pionerene setter varige spor er en av utfordringene til Nærværprosjektet. Pionerene er usikre på hvordan prosjektet vil gå fra prosjektform til daglig drift, nå som Meyer forlater sin stilling som byråd, og de føler merkbar uro blant enhetene som ønsker at det skal skje noe mer og videre. Hvorvidt arbeidet vil fortsette når pionerene som

ressurspersoner ikke lenger er der som ambulerende eksterne konsulenter er i dag usikkert. Noen av evalueringsmøtene tyder på at enheter ikke har fokusert på arbeidet før pionerene melder sin ankomst igjen. Pionerenes oppfølging er dermed et klart virkemiddel for å holde fokuset oppe, men prosjektet er kommet i sin siste fase, der prosjektet skal gå over i daglig drift. Det har vært fokus for initiatorens og prosjektlederens arbeid i en siste fase, å holde oppmerksomheten oppe i den øverste ledelsen og å institusjonalisere kunnskapen slik at arbeidet ikke går tapt. Å holde fokus blir kommunens nye utfordring.

Det er i den kommende tid at det vil settes på prøve hvorvidt prosjektet har økt enhetenes endringskapasitet og evne til å forbedre seg selv. Pionerene frykter nærværarbeidet vil drukne som følge av at det ikke er drahjelp fra pionerer. De håper arbeidsmiljøgruppene vil forbli og at noe av arbeidet vil bestå. De trekker frem tiltak enheter har utviklet uavhengig av pionerene for å skape engasjement og vedvarende fokus rundt nærvær, som for eksempel avisen "Nærværsnytt", som er bevis på at enhetene forsøker å holde fokuset i live og tenker kreativt på eget initiativ. Pionerene har utviklet en idebank for løsninger tilgjengelig i kommunen ([idebanken.org](http://idebanken.org)), noe de mener mange enheter kan dra fordel av siden mange utfordringer er felles for enhetene. At arbeidet i tillegg videreføres på "konsernnivå" med Bedriftshelsetjenesten, den forbedrede arbeidsmiljøavdeling, mener de er positivt. Avdelingen skal ha det operative ansvaret med personalrådgivere og bistand til ledere, og bruke den kunnskap, kompetanse og strategi Nærværspionerene har bygget opp og videreutviklet. Det er absolutt en avdeling noen av pionerene kan forestille seg å arbeide i videre.

**Oppsummerende tabell om roller:**

		FASER		
	ROLLE	MOBILISERE	ENDRE	INSTITUSJONALISERE
MEYER	Initiator	"Mor" Ideutvikler Få på agendaen Konkretisere innhold	Etablere prosjekt Skaffe midler	Holde prosjektet på agendaen Stille krav Premiering
SAMUELSBERG	Prosjektleder	Selgerrolle Språkbruk Bygge tillit/relasjoner "Høyre hånd" Rekruttere/utvikle pionerer Bygge prosjektstruktur	Utvikle metodikk Forsvare metodikk Oppfølging	Administrativ/koordinator Opprettholde kunnskap
PIONERER	Fasilitator	<i>Kontakt:</i>  Innsalg Konflikthåndtering Kommunikasjonsstil Kontakt leder-pioner	<i>Kartlegging (Verktøy):</i>  Bistand Opplæring Grensesetter <i>Handlingsplan:</i> Motivator Rollemodell Støtte	<i>Evaluering:</i> Langsiktighet Holde fokus

## 6. DRØFTING

*Dette kapitlet i utredningen vil bestå av en drøfting der jeg sammenligner teori med mine empiriske funn som ble presentert i det foregående kapitlet. Jeg velger å bygge opp kapitlet på liknende vis som det foregående, som reflekterer rammeverket jeg utviklet i teorien der endringsagentenes roller defineres og organiseres i forhold til deres nivå/type og stadiet i endringsprosessen. Jeg vil derfor ta for meg hver endringsagenttype (initiator, prosjektleder og fasilitator) og diskutere hovedfunnene omkring rollene deres, og sammenligne det opp mot teori. Jeg vil støtte meg på tabellene utviklet i oppgavene som sammenligningsgrunnlag mellom teori og empiri.*

### A. INITIATOREN

I teorien ble det understreket at initiatoren er individet som legitimerer endringen, noe som krever at initiatoren mestrer tydelig å definere endring, samt sikre dens fremdrift (Davenport, 1993). Initiatoren har dermed en rolle gjennom hele prosjektet, men denne byr på mange delroller avhengig av hvilken fase av endringsprosessen det er snakk om.

Teoretiske roller initiator

Initiator	Ideinnehaver Legitimator Skaffe støttespillere Konkretisere innhold Opprettholde fokus og konsensus
-----------	---

Empiriske roller initiator

MOBILISERE	ENDRE	INSTITUSJONALISERE
"Mor" Ideutvikler Få på agendaen Konkretisere innhold	Etablere prosjekt Skaffe midler	Holde prosjektet på agendaen Stille krav Premiering

Fra tabellene observerer jeg at rollene i empiri og teori er nokså sammenfallende, men empirien viser til rollen gitt tidspunktet i endringsprosessen, i tillegg til at det kommer frem flere delroller i empirien. For eksempel, i teorien definerte jeg “legitimator” rollen, altså det å legitimere endring. Meyer har utøvd denne rollen, men i empirien har jeg mer detaljerte rollebeskrivelser av hva legitimering går ut på for initiatoren i de ulike endringsfasene. Jeg ønsker å trekke frem de empiriske rollene og sammenligne dem med teori for å gi innsikt i initiatorens egen oppfatning av egen rolle.

## **1. Roller i Mobiliseringsfasen**

### *Morsrollen, rollemodellen og den proaktive initiatoren*

Morsrollen er en rolle Christine Meyer selv trakk frem da hun ble bedt om å beskrive sin rolle i Nærværprosjektet, og gjenspeiler derfor sin egen oppfatning av egen rolle. “Mor”-begrepet byr på mange assosiasjoner, og virker som et meget dekkende begrep i retrospekt av empiriinnsamlingen og analysen med tanke på de oppgaver og roller Christine Meyer har spilt, noe jeg vil beskrive videre. I tillegg er morsrollen en rolle som endrer seg med tiden, og viser derfor også til Meyers rolleutvikling som initiator.

Med tanke på prosjektets formål om å øke nærværet i kommunen virker morsrollen passende da den gir assosiasjoner til nærhet, samtidig som en mor er en rollemodell. Å være rollemodell kom både frem i empiri og teori om initiatoren (Grønhaug et al., 2001). Meyer har levd opp til dette ved å gjøre seg synlig i media og ved alltid å være til stede. Initiatorens tilstedeværelse omtales ikke spesifikt i teorien, men i empirien ble det omtalt som en suksessfaktor, da prosjekter uten kontinuerlig ledersynlighet mistet fokus på nærværarbeidet. At Meyer har gått inn for å være tilstede har vist hennes dedikasjon, og skapt og vedlikeholdt oppmerksomhet rundt prosjektet. Hun ønsket å øke nærværet, og har selv levd etter dette prinsippet. Empirien viser til vanskeligheten knyttet til å øke oppslutningen i hele organisasjonen når prosjektet er så stort og bredt. At initiatoren opptre som rollemodell og symbolfigur kan bidra til dette (Grønhaug et al., 2001), samtidig som at initiatoren omringer seg med partnere (Davenport, 1993).

“Mor”-begrepet gir videre assosiasjoner til det å være en skaper. Davenport (1993) hevdet at det fremste kjennetegnet ved initiatoren var å være individet som er den initiale eieren, skaperen og forkjemperen for endringsvisjonen. Av empirien fremgår det at Christine Meyer var initiativtakeren til Nærværsprosjektet, da hun ønsket å bruke sin posisjon som finansbyråd til å sette fokus på det kontinuerlig stigende sykefravær og kostnadene forbundet med dette. Hun innså behovet, og skapte en visjon med bakgrunn fra kunnskapsinnhenting fra andre kommuner, noe som kjennetegner de første stegene i mobiliseringsfasen (Kotter, 1996; Balogun og Hailey, 2008; Stensaker og Meyer, 2006). Hun var overbevist at det gikk an å gjøre noe med sykefravær, noe som brøt med tradisjonell overbevisning om at sykdom er et definitivt og et privat område. Evnen til å tenke kreativt og se nye muligheter basert på erfaring og bakgrunn kjennetegner initiatoren (Buchanan og Boddy, 1992).

At initiatoren er proaktiv er en rolle det heller ikke fokuseres på i teorien. Teorien understreker initiatoren som den initierende endringsagenten (Davenport, 1993; Conner, 2002), men det er ikke nødvendigvis det samme som å være proaktiv og forutse problemer før de finner sted. Meyer ønsket å rette opp i og redusere et allerede eksisterende sykefravær, men i tillegg ønsket hun at kommunen skulle bli en forutseende arbeidsgiver som ser gevinsten av å innta et langsiktig perspektiv på sin organisasjon og tilpasse seg sine medarbeidere. Dette minner om Slinning og Haugens formål (2011) om å lede etter helsefremmende lederskapsprinsipper og fremhever initiatorens evne til å sette langsiktige mål (Kotter, 1996).

### *Konkretisere sin ide*

Meyer har vært bevisst sin oppgave om å skape forståelse for ideen om en ambulerende ressursgruppe ved å konkretisere sin ide. Det samsvarer med teori der endringslederen har i oppgave å etablere en følelse og forståelse for nødvendigheten for endring for så videre å få organisasjonen med (Kotter, 1996; Stensaker og Meyer, 2006). Å spre og vekke oppslutning om en endringsvisjon krever at initiatoren besitter endringsledelsesferdigheter, blant annet evnen til å kommunisere sitt budskap utad, samt planlegge og organisere gode prosesser



(Randall, 2004; Buchanan og Boddy, 1992; Kotter, 1996; Stensaker, 2009) slik at omverdenen forstår ideens innhold. Hun har bevist behovet for endring ved bruk av retoriske evner der hun har benyttet et økonomisk språk, et språk alle forstår da tallene taler klart for seg og er vanskelig å motsi da de er faktaopplysninger.

Positivitet har vært en gjennomgående innstilling for prosjektet, noe som skinner igjennom retorikken og vinklingen i alle ledd i prosessen. På initiatorens nivå utpekte det seg først og fremst i satsingens fokus, nærvær fremfor fravær, noe som ikke var bevisst i prosjektets startfase. Dette er i tråd med teori om AI (Watkins og Stavros, 2010; Cooperrider et al., 2005; Langslet, 2002) der det settes fokus på den positive kjerne. Fokus på å øke nærværet brakte i tillegg fokus på en gruppe som var blitt oversett tidligere, de *nærværende*. Jeg synes det er oppsiktsvekkende hvordan man ved å fokusere på problemer, i dette tilfellet de sykemeldte, klarer å forbigå en såpass stor gruppe, og kanskje den gruppen som faktisk sitter på løsningen. Det kan trekkes en linje fra det å fokusere på de nærværende til Christine Meyers rolle i å være en proaktiv leder. Ved å konsentrere seg mer om de “fremdeles friske” gir det mulighet til å ta tak i utfordringene de møter i hverdagen og håndtere de før de eskalerer, noe som belyses av Slinning og Haugens tredje prinsipp om helsefremmende lederskap som sikter etter å danne en ordentlighetskultur som er støttende og involverende, og som ser medarbeideren. Dette går også på verdier i samfunnet som en helhet.

### *Få på agendaen*

Meyer har skapt oppmerksomhet rundt problematikken og arbeidet for å få det på kommunens agenda over toppprioriterte saker. I henhold til teori om endringsprosesser (Meyer og Stensaker, 2006; Balogun og Hailey, 2008; Kotter, 1996) har hun påtatt seg rollen om å mobilisere til endring ved å overbevise om at prosjektet er nødvendig og forklare hva det vil innebære.

I en første instans konsentrert Meyer seg om å overbevise øverste ledelse, som viser til initiatorens anstrengelse med å bygge støtte hos øverste ledelse (Davenport, 1993; Conner, 2002), med fokus på Bergen Kommunes ansvar som arbeidsgiver og ansvar for å forvalte de menneskelige og økonomiske ressursene på en god måte. Å utøve helsefremmende

lederskap går ut på at å sikre at det er en klar ledelse på hver arbeidsplass som er i stand til å ta ansvar, og at man utvikler og setter krav til medarbeidere (Slinning og Haugen, 2011). Meyer har vært bevisst at god ledelse og motivasjon fra arbeidsgivers side er nødvendig for å oppnå en sunn organisasjon, noe det er mulig å gjøre noe med. Derfor var hun “villig til å legge hodet på blokken”, og hennes personlige forpliktelse har vist troverdighet både innad og utad. Hennes innstilling sammenfaller med Buchanan og Boddy (1992) som understreker endringsagentens overbevisning, forpliktelse og målrettethet- tegn på initiatorens personlige engasjement.

“Meyer har utøvet en lederstil der hun har engasjert seg mye sterkere enn det politikere vanligvis gjør” uttalte Samuelsberg. Denne uttalelsen peker til en faktor som har vært enestående for dette prosjektet, nemlig at *initiatoren har overrasket* og dedikert seg mer enn det som kanskje ville forventes av et individ med hennes politiske forankring og stilling. Overraskelsesmomentet kommer ikke tydelig frem i teorien, men kan ha vært et viktig moment for å øke oppslutning om et prosjekt som tok opp et gjennomgående og negativt belastet tema. Fra empirien er det tydelig at enhetene hadde vært igjennom et antall mislykkede tidligere forsøk, som hadde skapt lite motivasjon og tro på kommunens tiltak i noen av enhetene. At initiatoren er et overraskelsesmoment som tilbyr nytenkende og visjonære løsninger, kan i seg selv gi vilje til å tro at prosjektet vil kunne være utslagsgivende og faktisk bidra til en *positiv endring og utvikling*, til tross for tidligere forsøk.

## **2. Roller i Endringsfasen**

### *Etablere prosjekt*

Teorien poengterte betydningen av initiatorens posisjon for å legitimere endring og skape oppslutning, da den gir organisatorisk og politisk makt (Randall, 2004; Kotter, 1996). Christine Meyers posisjon som finansbyråd og bakgrunn som politiker har gitt henne kraft til å utfordre status quo og kjempe frem kjernesaker. Uten denne kombinasjonen ville nok ikke prosjektet blitt etablert, spesielt med tanke på at prosjektet utfordrer kommunens og lederes suverenitet da det sikter på å forbedre og endre praksiser i hele kommunen og

anvendelse av nye virkemidler mer vanlige i privat enn offentlig sektor (for eksempel premiering).

Meyers posisjon har vekket medieinteresse. Initiatoren har benyttet sine påvirkningskanaler, og media har virket som talerør til resten av organisasjonen og tillatt henne nå frem med budskapet på bred skala. Radio, fjernsyn og presse har lagt frem Meyers sak, argumenter, og prosjekts utvikling, og har fremmet hennes overbevisning. Både empiri og teori enes om argumentasjonens verdi, både på et rasjonelt og følelsesladet plan, samt betydningen av å benytte ulike kommunikasjonskanaler (Kotter, 1996; Lewis, 2000). Gitt de positive resultatene har mediedekningen hovedsakelig vært positiv og styrket om legitimering av prosjektet. I noen tilfeller har allikevel omtalen vært negativ. Meyer uttaler: "Nærværpionerene kan anses som en solskinnshistorie, men selvfølgelig har de møtt utfordringer i møte med enhetene". Noe av dette kom frem i mediene og kunne skadet prosjektet, men det har samtidig bidratt til å skape en balansert omtale av prosjektet. Å få dette frem viser til åpenhet og ærlighet, to egenskaper ved endringsagenten (Buchanan og Boddy, 1992). Kritikk er ikke blitt lagt skjul på, og det har vært viktig å håndtere kritikken. Som det kom frem i empirien, så ligger mye sannhet i motstand, og denne bør ikke overses, men behandles, vurderes og, om konstruktiv, inkluderes i prosessen.

I likhet med teori har initiatoren rekruttert gode støttespillere for å bygge opp et fundament for sitt prosjekt (Davenport, 1993; Kotter, 1996; Conner, 2002; Grønhaug et al., 2001). Ideen måtte konkretiseres, og initiatoren bygget et prosjekt rundt denne, ved å rekruttere dyktige støttespillere som kunne operere som hennes representant ute i organisasjonen og ta seg hånd om det praktiske og strukturen rundt endringsinitiativet. Prosjektlederrollen vil omtales senere.

### *Skaffe midler*

I følge teori sitter initiatoren på kontrollen av ressursene som kreves for å implementere et endringsinitiativ, og behøver ikke be om tillatelse for å iverksette et endringsinitiativ (Davenport, 1993), men dette var ikke tilfellet for Meyer. Meyer hadde posisjonsmakt og autoritet, men siden hun opererer i offentlig sektor med et parlamentarisk system, har hun

vært avhengig av å bygge støtte for sin visjon og sitt prosjekt for å skaffe tilstrekkelige økonomiske ressurser og bevilgninger. Denne problematikken er tidligere blitt belyst av Hartley et al. (1997) som tok for seg den interne endringsagentens utfordringer i offentlig sektor. Meyer besitter en høyere posisjon enn i det nevnte studiet, men har allikevel møtt på utfordringer knyttet til organisatorisk politisk spill. Initiatoren må derfor ta hensyn til endringskonteksten.

I denne konteksten har initiatoren måttet kjempe for midler, da prosjektet har konkurrert om prioritet. Dette har krevd kontinuerlig innsats da midler utdeles årlig gitt bevis på fremgang. Dette forutsetter at resultater lar seg måle. Et av Nærværprosjektets svakheter har ligget i mangelen på økonomisk resultatmåling da forbedringene har i stor grad vært kvalitative. I teorien ble målingsmetoder for overvåking av endringsprosessers fremgang understreket som viktig (Kotter, 1996). Det kan tenkes at om det var blitt utviklet flere målingsmekanismer tilpasset resultatenes kvalitative natur, kunne det vært lettere å overbevise til videre investeringer.

Nærværprosjektet innebar betydelig risiko for Meyer da hun ønsket å bli målt på sykefravær. Initiatoren er den fremste forkjemper for sin ide (Davenport, 1993), og det kan tenkes at Meyers personlige forpliktelse, risikotaking og risikovillighet var utslagsgivende for kommuneledelsens villighet til å satse på initiatorens ide og innfri prosjektets finansielle behov. Initiatoren må være komfortabel med kompleksitet, usikre situasjoner og samtidig våge å ta risiko fordi endring aldri vil kun planlegges til hver minste detalj (Buchanan og Boddy, 1992; Burnes, 2004; Balogun og Hailey, 2008).

### **3. Roller i Institusjonaliseringsfasen**

Til tross for at rollen som initiatør har vedvart gjennom hele prosjektet, har oppgavene endret seg over tid, noe som belyses med den endrede vektleggingen av informasjonen som kommuniseres. I 2010 kommuniserte Meyer at det stilles krav og forventninger til enhetene, ikke bare motivasjon og positivitet. Det er en lederoppgave å stille klare forventninger og krav til sine medarbeidere (Grønhaug et al., 2001), noe som også tas opp av Slinning og Haugen (2011) som understreker lederens ansvar når det kommer til tydelig å definere

organisasjonsstruktur og forventninger til både ledelsen og den enkelte medarbeider. Endring i kommunikasjonens formål og stil underveis beviser at organisasjonen har modnet ved hjelp av prosjektet og at det har bidratt til å øke mestringskapasitet og endringskapasitet hos de ansatte, i henhold til teori om helsefremmende lederskap og endringsledelse (Slinning og Haugen, 2011; Stensaker og Meyer, 2006).

Men effekten av prosjektet strekker seg lenger enn på enhetsnivå. Det har også bidratt til at Bergen kommune er blitt en mer helsefremmende arbeidsgiver. Endringsprosessen har hått som mål å gjøre enhetene mer helsefremmende, men kommunen har selv anvendt en helsefremmende lederstil da de har utviklet utviklingsprogram og profesjonalisert HR-seksjonen. Meyers rolle som fremste HMS-ansvarlige har spredt seg på "konsernnivå" og organisasjonen kan i sin helhet antas å ha blitt mer helsefremmende i sin praksis da den har økt sin kapasitet til å utvikle sine medarbeidere.

Etter tre år er det utfordrende å holde prosjektet på kommunens agenda, og Meyer har derfor påtatt seg rollen å holde fokuset oppe. I teori om endringsprosesser poengteres betydningen av å opprettholde endringen ved å institusjonalisere den nye atferden og effektene av den, og gjøre dem til en viktig del av kulturen. Anerkjennelse av innsats, positiv tilbakemelding og premiering er virkemidler som kan forsterke ønsket atferd (Kotter, 1996; Grønhaug et al., 2001; Westover, 2010) da det er viktig at disse får tilbakemelding som forsterker atferden. Dette er i samsvar med AI og helsefremmende lederskap som understreker betydning av følelsen å bli sett (Slinning og Haugen, 2011; Rothwell et al, 2010). Mens teorien vektlegger initiatorens rolle i å skape konsensus og oppslutning omkring endringsbehovet i starten, er det ikke lagt så mye vekt på dette i slutfasen. Det kan derfor trekkes frem at dette var en erfaring Meyer gjorde da hun lærte om andre kommuners utfordringer. Dette kan derfor sees på som et bidrag til teorien.

Oppsummert har Meyer utøvet de teoretiske rollene som ble presentert i teorien, men innblikk i hennes egen oppfatning har fått frem noen nye roller, blant annet det å være mor for prosjektet. I tillegg er det visse roller som synes å ha klar sammenheng med hennes bakgrunn som økonom og politiker, blant annet premieringen. Gitt sin posisjon har hun maktet å skape oppslutning om sin visjon da hun besitter makt, medieoppmerksomhet og nettverk. Overordnet ønsker jeg å fremheve det sterke engasjementet og hennes dedikasjon

til resultater, to egenskaper jeg mener er sentrale for en initiator som skal overbevise en hel organisasjon, noe hun har utøvet i alle fasene ved å være eksplisitt tilstedeværende.

## B. PROSJEKTLEDEREN

Prosjektlederrollen er en rolle som benyttes i økende grad, da prosjektformen er meget ofte brukt i endringsprogrammer i organisasjoner (Stensaker, 2011), men litteraturen har lagt mer vekt på selve prosessen enn på prosessstyringen (Morris, 1997). Prosjektlederrollen i den endringssammenhengen er derfor lite beskrevet, mens jeg ønsker å belyse spesielt forskjellige roller som inngår i denne hovedrollen som prosjektleder og da med utgangspunkt i Nærværpionerens prosjektleder, Trine Samuelsberg. Rollene i empirien sammenfaller på mange måter med fasilitator-rollen, men Samuelsberg har i hovedsak rettet sin oppmerksomhet mot kommunaldirektørene, utvikling av pionergruppen og metodikken de har arbeidet etter- de som skal skape resultatene sammen med enhetene.

### Teoretiske roller prosjektleder

Prosjektleder	Støtter opp om initiator Lede prosjektet Fasilitator-oppgaver
---------------	---

### Empiriske roller prosjektleder

		FASER		
	ROLLE	MOBILISERE	ENDRE	INSTITUSJONALISERE
SAMUELSBERG	Prosjektleder	Selgerrolle Språkbruk  Bygge tillit/relasjoner "Høyre hånd" Rekruttere/utvikle pionerer Bygge prosjektstruktur	Utvikle metodikk Forsvare metodikk Koordinator	Administrativ Opprettholde kunnskap

## 1. Roller i Mobiliseringsfasen

### *Selgerrolle, tillits- og relasjonsbygger*

I løpet av Nærværspionerprosjektet har Meyer hatt to prosjektledere da den første ble sykemeldt og måtte trekke seg. Initiatoren bør i følge teori bygge støtte for sitt prosjekt ved å omringe seg med engasjerte og villige partnere som legitimerer endringen på lokalt nivå (Conner, 2002). Meyers to prosjektledere har begge vært gode støttespillere som har arbeidet med å forankre ideen i kommunen, har rekruttert pionerene og bygget de opp til å bli et kompetent team som har kunnet levere resultatene. Fra teorien gjenkjenner vi rollen til initiatorens støttespillere som opprettholder initiatorens arbeid (Conner, 2002; Davenport, 1993). Dette er tidkrevende arbeid som krever troverdighet, tett oppfølging og aktiv lytting (Buchanan og Boddy, 1992), noe empirien viser til at Samuelsberg har utøvd. Samuelsberg definerer selv sin rolle som en “høyre-hånd”, en rolle som innebærer roller jeg belyser videre.

Prosjektlederen uttalte selv å ha hatt en selgerrolle. Hun har motbevist tradisjonelle oppfatninger om sykdom og fravær med utgangspunkt i forskning og sammenligning med andres erfaring med nærværarbeid, som viser til endringsagentens bruk av rasjonell argumentasjon. Hun har hatt i oppgave å definere roller og avklare ansvarsområder, i samsvar med Randall (2004) og helsefremmende lederskap (Slinning og Haugen, 2011). Dette viser til viljen til å skape realistiske forventninger og mål gjennom et sterkt og samarbeidene team (Buchanan og Boddy, 1992). Hun har solgt inn pionerene som fasilitatorer som skal hjelpe og bistå, ikke anklage og utlevere, og dermed vært med på å redusere motstand for prosjektet ved å forhandle og overbevise.

Samuelsberg har måttet bygge opp tillit og relasjoner inn mot alle nivåer i kommunen. Empirien viser til at hun har arbeidet opp mot kommunaldirektører, fagforeninger, vernetjenesten, områdeledere og etatsdirektører, noe som har krevd tett oppfølging av samtlige. Hun uttalte at nærværarbeidet krever at ledere må ønske at pionerene, og ikke dem selv, skal gjøre noe med lederskapskompetansen, spesielt når de selv mangler ressurser. Det er dette hun har måttet overbevise dem om.

I henhold til teori (Buchanan og Boddy, 1992; Randall, 2004; Balogun og Hailey, 2008; Argyris og Schön, 1978) har hun som endringsagent og prosjektleder hatt rollen å bygge opp et nettverk, og opprettholde kontaktene hun har bygget for å sikre samsvar mellom holdning og handling, samt påvirke maktforhold og motvirke mulig motstand som kunne ha oppstått da prosjektet utfordret enhetenes suverenitet. Tillits- og relasjonsbygging har krevd kommunikasjonsevner for å gjøre seg forstått og mellommenneskelige evner for å bli akseptert og trodd, noe som kjennetegner endringsagentens ferdigheter (Buchanan og Boddy, 1992; Randall, 2004). Troverdighet har hun oppnådd ved å vise til sin innsikt i endringsmottakernes problemer ved å sette seg inn i avdelingenes data, bevise sin kompetanse og holde det hun lover. Prosjektlederen oppfattes da kompetent, målrettet og moralsk, noe som bygger legitimitet rundt arbeidet og selger prosjektet inn (Kotter, 1996; Grønhaug et al., 2001). Det kreves videre mye ydmykhet og empati hos prosjektlederen som skal klare å bygge tillit og samarbeidsvillighet (Buchanan og Boddy, 1992).

### *Språkbruk*

Prosjektlederen har bevisst brukt retorikk og språk i sin tilnærming til kommunaldirektørene, fra “jeg”-form til en mer moderat og kollektiv “vi”-form for å forespørre hvordan hun kan være til bistand og hjelpe med. “Jeg”-form hadde motsatt virkning enn antatt, da det i stedet for å vekke engasjement og vilje, bidro til å skape avstand til endringsmottakere. I teorien ble betydningen av eierskap til endring fremhevet (Schein, 1987; Kotter, 1996). I henhold til AI har språkbruk sterk innvirkning da det former den kollektive oppfatning og handling (Rothwell et al, 2010; Cooperrider et al., 2005). Ved å bruke “vi”-form forsterkes involvering og ansvarliggjøring, noe som ønskes både med AI og helsefremmende lederskap. Dette samsvarer i tillegg med fasilitatorens rolle som skal bistå uten å ta fra endringsmottakeren ansvaret for problemløsningen da sistnevnte eier problemet (French et al., 2005; Schein, 1987). Dette kan igjen minne om helsefremmende lederskap og AI der det skal føres en involverende og ansvarliggjørende dialog (Slinning og Haugen, 2011) og viser til behovet for kommunikasjonsevner (Buchanan og Boddy, 1992).



## *Rekrutteringsrollen og oppbygging av prosjektstruktur*

Empirien viste til at prosjektlederen har bygget opp sitt eget pionerteam. Teorien vektla endringsagentens rolle med å bygge opp et velfungerende team (Buchanan og Boddy, 1992), noe prosjektlederen gikk inn for gjennom en rekrutteringsprosess som innebar en nøye seleksjon med utfyllende psykologiske kartlegginger. I henhold til teori observeres prosjektlederens ansvar og ønske om selv å velge ut teammedlemmene for å sikre en optimal kombinasjon av bakgrunner, ferdigheter og evner der kunnskapsdeling kan finne sted (Huisling, 2008; Attara et al., 2007). Men å bygge opp et team er mer enn kun seleksjon av dyktige kandidater. Det krever videre at prosjektlederen utvikler og lærer opp gruppemedlemmene slik at de tilegner seg tilstrekkelig kompetanse for å gjøre sitt arbeid, samt at de samarbeider godt. Dette samsvarer med fasilitatorens rolle med å gi gruppen retning, skape samhold og samarbeidsevner (Davenport, 1993; French et al., 2005). Dette minner også om helsefremmende lederskap der fremming av den enkeltes mestringskapasitet er ett av prinsippene (Slinning og Haugen, 2011). Empirien viser til at prosjektlederen utviklet pionerene ved å arrangere kurs, konferanser og trening, med opplæring i regi av NAV og kommunen før de gikk ut i felten. Det var prosjektlederens ansvar å sørge for dette, en rolle Samuelsberg påtok seg og mestret da hun har bygget opp et effektivt team.

Til slutt har det vært prosjektlederens oppgave å bygge en metodikk for prosjektet som pionerene har kunnet anvende i hver enhet for å sikre en kontinuasjon, utvikling og systematikk i arbeidet. Prosjektlederen har tatt utgangspunkt i egen kompetanse, Bergen kommunes tilgjengelige systemer og verktøy, og forskning om sykefravær. I motsetning til en fasilitator som ikke er ekspert på innhold (French et al., 2005; Schein, 1987), har prosjektlederen kompetansen og erfaringen som trengs for å bygge ut både prosjektets innhold og prosess. Utvikling av metodikken har krevd seleksjonsevner fra prosjektlederens side, noe som kjennetegner endringsagenten (Buchanan og Boddy, 1992). Prosjektlederen har vært selektiv når hun har valgt ut tiltak fra sykefraværlitteraturen. Metodikken er blitt utviklet i samarbeid med pionerene, og har båret preg av prøving og feiling til tross for at prosjektlederen ga uttrykk for at hun hadde en klar ide om hva som måtte til, i samsvar med Burnes (2004). Dette viser til at prosjektlederen er kreativ og fleksibel i sin tilnærming til

endringsmottakerne, og tilpasser mål og veien dit i løpet av endringsprosessen (Buchanan og Boddy, 1992; Burnes, 2004). I tillegg er verktøyene blitt tilpasset og utviklet for at de skal kunne tilpasses nivået i organisasjonen. De er blitt videre justert underveis da noe er blitt ansett som for vanskelig og komplisert for visse enheter. At metodikken tilpasser seg enhetene kan sees i sammenheng med tankegangen bak AI der hver enhet har unike utfordringer som krever unike løsninger (Cooperrider et al, 2005).

Gjennomførte endringsprosesser i enheter har videre gitt prosjektlederen mulighet til å vise til suksesshistorier i Bergen Kommune. I teorien ble anerkjennelse og premiering trukket frem som virkemidler for å legitimere og motivere til endring (Kotter, 1996). Prosjektlederen har bevisst referert til eksempler av andres erfaringer som har bevist at metodikken virker. Dette har bidratt til å overbevise og legitimere metodikken.

## **2. Roller i Endringsfasen**

I denne fasen har metodikken blitt anvendt på enhetene, og prosjektlederen har møtt på motstand og kritikk av visse verktøy. Empirien viser at prosjektlederen har lyttet til kritikken, men vært selektiv i hva hun har latt gå innover seg. Det er både et resultat av hennes overbevisning og av hennes indre motivasjon. Denne holdningen viser til prosjektlederens rolle i å forsvare og å fronte sitt prosjekt, samtidig som at prosjektlederen er åpen for forbedringer, noe som viser tilpasningsdyktighet og fleksibilitet, evner som samsvarer med Buchanan og Boddy (1992). Det er interessant å merke seg prosjektlederens innstilling til kritikk og hvordan hun takler dette, noe hun selv mener er tegn på helsefremmende lederskap. Dette går igjen i det femte prinsippet til Slinning og Haugen (2011) om den involverende og ansvarliggjørende dialogen der lederen skal kunne takle konfrontasjoner og kritikk, samtidig som den vinkles på en konstruktiv måte, i tråd med AI.

Med tiden har pionerene fått erfaring, og lært hvilke tilnærminger og verktøy som virker eller ikke virker avhengig av enhetenes tilstand. Slik lærdom gjennom prøving og feiling har tillatt å utvikle og forbedre metodikken, noe Samuelsberg har påtatt seg som prosjektleder. I empirien ble det fremlagt at kartleggingsverktøyet ble forenklet, og at metodikken ble

justert på generell basis da prosjektlederen og pionerene innså vekslende kompetansenivå i organisasjonen. Siden det er pionerene som er ute i enhetene viser dette til koordinering og samarbeid mellom prosjektleder og pionerer, og at prosjektlederen følger opp fasilitatorene. I samspill har de forbedret metodikken, men det er prosjektlederen som har det overordnede ansvaret for denne.

### **3. Roller i Institusjonaliseringsfasen**

Prosjektlederen har utviklet et team med fasilitatorer som har entret hver enkelt enhet og bistått i implementering av metodikken. Hun har dermed kunnet konsentrere seg om en mer administrativ rolle da pionerene har overtatt mye av den direkte kontakten og arbeidet med enhetene. Samuelsberg har dermed blitt en koordinator, da hun har koordinert pionerens aktiviteter, samtidig som hun har opprettholdt kontakten med enhetene. Dette minner om “flaggbærer”-rollen til Randall (2004). Prosjektlederrollen som koordinator ble videre trukket frem av Stensaker (2011), da prosjekter ofte omfatter ulike ledd i organisasjoner på ulike tidspunkt som må sammenstilles.

Nå som prosjekt går inn i en slutfase er en av prosjektlederens hovedsaker at læring og kunnskap som er blitt oppbygget ikke går tapt, og at endringens forbedringer opprettholdes og videreføres. Dette er typiske mål i institusjonaliseringsfasen (Balogun og Hailey, 2008; Burnes, 2004), men igjen er det lite litteratur om hvordan gå fra prosjekt til linje. Samuelsberg er opptatt av å skape en struktur som opprettholder arbeidet, og slik det ble nevnt i empiri er det derfor blitt opprettet en forbedret arbeidsmiljøavdeling, Bedriftshelsetjenesten. I tillegg har hun fått trykket et eget hefte med pionerens hovedfunn slik at kunnskapen beholdes og ikke går tapt, samt oppdatert “Idebanken”, kommunens egen kunnskapsbank og intranett. Dette viser til prosjektlederens rolle med å tenke langsiktig, dokumentere og opprettholde det som er blitt gjort.

Oppsummert har prosjektlederen utviklet prosjektets innhold og struktur. Prosjektlederen har i en første fase hatt en selgerrolle der hun har bygget tillit, relasjoner og forståelse for prosjektet. Deretter har hun bygget opp en prosjektstruktur og et team av endringsagenter. I endringsfasen har hun utviklet prosjektet innhold, metodikken som pionerene har utøvd, og

fortsatt med å forankre prosjektet. Hennes rolle er blitt mer administrativ med tiden da pionerene planmessig har tatt over mange av hennes oppgaver, og hun har operert som koordinator og opprettholder. I slutfasen gjelder det å institusjonalisere endringene slik at denne spesielle kunnskapen ikke går tapt. Hennes prosjektlederrolle har derfor også vært å få på plass en struktur som holder fokuset oppe. Prosjektlederrollen viser seg derfor å være en blanding av initiativ og fasilitator. Hun har hatt makt og mandat til å utvikle sitt prosjekt, men i samhold med initiatoren. Overfor hjelpeapparatet har hun vært en lederskikkelse, da hun har bygget det opp og opptrådt både som initiativ og fasilitator.

### C. FASILITATOR-ROLLEN

Fasilitatorene er blitt omtalt som “pionerene” i empirien, da det er denne betegnelse de selv bruker. En pioner gir assosiasjoner til en banebrytende, nytenkende person, og jeg ønsker å belyse utfordringene Nærværspionerene har følt gitt deres posisjon som fasilitator. I denne delen vil jeg derfor ikke trekke frem hver enkelt rolle som ble funnet og analysert i det foregående kapitlet, men diskutere de spesielle utfordringene og egenskapene til fasilitatorene som har gitt resultater.

#### Teoretiske roller fasilitator

Fasilitator	Gi retning/struktur på prosess Skape samhold/Konflikthåndtering Kartlegge problem Kommunikasjonsstil Skape et hjelpsomt forhold Skape engasjement
-------------	--

#### Empiriske roller fasilitator

	ROLLE	MOBILISERE	ENDRE	INSTITUSJONALISERE
PIONERER	Fasilitator	<i>Kontakt:</i> Innsalg Konflikthåndtering Kommunikasjonsstil Kontakt leder-pioner	<i>Kartlegging (Verktøy):</i> Bistand Opplæring Grensesetter <i>Handlingsplan:</i> Motivator Rollemodell Støtte	<i>Evaluerings:</i> Langsiktighet Holde fokus

## 1. Roller i Mobiliseringsfasen

### *Betingelser for innpass*

Empirien har visst til at pionerene er blitt samlet til et team på bakgrunn av ulik erfaring og bakgrunn i kommunen, noe som samsvarer med teori (Attara et al, 2007; Huising, 2006). Denne sammensetningen fra ulike sektorer i Bergen kommune har nok vært en fordel i møte med kommuneenhetene, med å kunne vise til slik bakgrunn øker pionerenes troverdighet i møte med enhetene. Ulik erfaring har betydd bredere innblikk og forståelse av enhetenes daglige utfordringer, og pionerene har kunnet komplementere hverandres kunnskap. Pionerene stiller med ulik mengde erfaring fra de ulike sektorene, og kombinasjonen av ulike bakgrunner har tillatt å sette problemer i perspektiv, finne løsninger med forskjellige innfallsvinkler og snakke enhetenes “språk”. Teorien understrekte fordelene med ulike støttespillere da dette mer sannsynlig holder perspektiv og mening (Shepard, 1975), men empirien utdyper at ulik erfaring er en fordel da det gir økt forståelse og økt troverdighet som igjen bidrar til å selge seg inn i enhetene, bli tatt på alvor og få aksept.

Teorien beskriver fasilitatoren som en endringsagent som ikke er ekspert på problemets innhold, men vet hvordan sette opp endringsprosesser (Schwarz, 1995). Empirien viser til at ingen av pionerene hadde direkte erfaring som fasilitator, og at pionerenes mening om hvorvidt de hadde erfaring med endringsprosesser i starten var delt. De uttaler at de ikke nødvendigvis anså sitt tidligere arbeid som endringsrelatert, men heller som en meget konkret stilling i en kommunesektor. De følte derfor ikke bevisst at de tok med seg relevant erfaring inn i den nye stillingen, selv om de ser verdien av denne erfaringen i etterkant. I likhet med Huising (2006) viser dette til endringsagentens egen transformasjon i løpet av endringsprosessen, noe som understrekes av pionerenes ønske om å jobbe videre med feltet. Pionerene med bakgrunn fra langvarige engasjementer i kommunesektorer følte derimot at arbeidet deres hadde bydd på mange endringsprosesser gjennom årene: “Vår generelle arbeidserfaring har vært positiv siden det finnes paralleller mellom tidligere arbeid og Nærværarbeidet i det at begge ofte handler om holdningsendringer”, noe som viser til at de selv mente de hadde noe erfaring med endringsprosesser. Pioneropplevelsen har vært

annerledes da de ikke lenger har levd direkte oppe i endringsprosessen, men har bistått enheter i endring som fasilitatorer. Dette gjenspeiles i teori da fasilitatoren ikke skal ta klientens problem på sine skuldre, men gi retning og støtte slik at klienten får det til selv (Schein, 1987; Davenport, 1993).

Gitt ulik erfaring har de allikevel gitt uttrykk for at de følte at de stilte på noenlunde lik linje seg i mellom ved oppstart i Nærværspionerene, uavhengig av antall praksisår. Som nevnt tidligere var det prosjektlederen som valgte pionerene, og selekterte dem ikke kun på bakgrunn av erfaring og kompetanse, men også motivasjon og overbevisning for prosjektet, to egenskaper som kjennetegner endringsagenter i teorien (Buchanan og Boddy, 1992). Denne innstillingen viser til at prosjektlederen har klart å selektere gode medarbeidere og skape godt samhold og bygge opp fungerende team, i henhold til teori.

## **2. Roller i Endringsfasen**

I kontaktfasen av metodikken har pionerene gått inn for å bygge relasjoner med enhetslederne, og både initiator, prosjektleder og pionerer mener at fordi pionerene tar direkte kontakt og tilbyr sine tjenester har vært utslagsgivende for den hovedsakelig gode mottakelsen i enhetene. Slik Jamieson (2010) og Schein (1987) uttrykte det, er endringsagenter avhengig av å skape gode og hjelpsomme forhold preget av åpenhet, tålmodighet, tilpasningsdyktighet, ærlighet og autenticitet. Det skaper tillit. Da pionerene ble forespurt om å nevne de viktigste evnene de måtte besitte var det disse som ble nevnt. I tillegg ble “god kjemi” trukket frem som av stor betydning. Kjemi er vanskelig å definere og dermed lite omtalt direkte i teori, men pionerene føler det har vært avgjørende. Samspillet deres og ulikhetene har vist seg å være en styrke i denne sammenheng da de har kunnet tilpasse seg den enkelte enhet slik at pioner og enhetsleder har “passet sammen”. Både empiri og teori har vist til at enkeltindivider ikke kan inneha alle disse egenskapene (Davenport, 1993). At det ble dannet et variert team har derfor vært en fordel.

## *Rollen og mandatet*

Pionerene beskriver fasilitator-rollen som en vanskelig balansegang. Pionerene har et mandat til å bistå enhetsleder i nærværsarbeidet, men ingen klare fullmakter eller myndighet til å belære, forvente eller lede enhetslederen. Dette er en vanskelig rolle siden den setter begrensninger på hva pionerene kan utføre som endringsagenter, selv når de oppfatter mangler eller brudd på retningslinjer. I teorien ble fasilitatorens ikke-kontrollerende og ikke-dirigerende rolle vektlagt (French et al., 2005), og empirien viser at dette er utfordrende. Det er en snever grense mellom det å gi råd og det å gi instruks, som er vanskelig å definere når det ikke finnes kommandolinje mellom enhetsleder og pioner. Av teorien vet vi at fasilitatorene ikke har myndighet til å bestemme over endringsmottaker, at vedkommende hverken skal være dømmende, arbitrerende eller medierende (Schwarz, 1995) for å holde en nøytral innstilling. Det samme gjelder mellom pioner og enhetsleder, noe empirien taler for er utfordrende når pioneren også skal kunne bistå og utvikle lederkompetanse hos enhetslederen. Det eneste pionerene føler de er i stand til å gjøre generelt er direkte å stille spørsmål til lederens praksis, å være en sparringspartner, og på den måte få lederen til selv å innse forbedringspotensialer, i tråd med AI. Tidsaspektet spiller også inn da pionerene har få møter med enhetene, men mye å utrette. Pionerene har kjent følelsen av i blant å gå litt for langt utover det deres fullmakter tilsier, noe som kunne hatt fatale konsekvenser hvis de hadde blitt misoppfattet. Det er ikke blitt gitt uttrykk for sterke reaksjoner, men de har fått tilbakemelding om at noen av virkemidlene som ble tatt i bruk opplevdes som veldig sterke. Utfordringen ligger i at fasilitatorens rolle handler om å bry seg og om å skape positivitet, i henhold med AI, samtidig som det er behov for å sette grenser og krav. Teorien omtalte dette som kontrollbalansegangen (Buchanan og Boddy, 1992; Schwarz, 1995). Pionerene definerer grensesetting som det å sette ord på kritiske tilstander for enhetene, når disse er opplagte, noe som ikke alltid blir like godt tatt i mot.

Pionerens begrensede handlingsrom er muligens den største svakheten ved prosjektet uttrykker Samuelsberg, men det er slik kommunen har ønsket det. Fra empiri vet vi at endringskonteksten har satt en ramme for arbeidet, da autonomi står sterkt hos ledere i kommunen der lederstrukturen er stramt definert. Pionerene har derfor ikke kunnet fortelle ledere hva de skal gjøre. Som fasilitatorer har de respektert sitt mandat, og hjulpet enhetene



til å innse begrensninger og utfordringer selv, slik det forventes av fasilitatoren (Schwarz, 1995; French et al., 2005). Verktøyene som Nærværskompasset og kartleggingsskjemaet kan ha vært gode hjelpemidler for å overkomme mandatets begrensninger og få til handling innen tidsfrister.

### *Nytenkning, erfaring, systematikk og kunnskapsdeling*

Med tiden har pionerene bygget opp erfaring med endringsarbeid og anvendelsen av metodikken, noe som kan gjøre det utfordrende å gå inn i nye enheter med *blanke ark og tenke nytt*. Som fasilitator gjelder det derfor å kunne balansere mellom opparbeidet kunnskap gjennom erfaring og nytenkning i møte med nye enheter (Randall, 2004). Pionerene har i tillegg vært opptatt av ikke å la seg påvirke for mye av tidligere erfaring: "Samtidig har vi vært bevisste på å stille med et åpent sinn og ikke la seg påvirke for mye av forutinntatte holdninger fra tidligere erfaring". Dette kommer ikke særlig frem i teorien som en utfordring hos fasilitatoren, men er en erfaring pionerene har gjort seg.

Pionerene har arbeidet som fasilitatorer i snart et år og er kommet i siste fase av prosjektet. De har vært meget opptatt av lokal tilpasning av metodikken til enhetenes utfordringer, og mener dette har vært en av suksessfaktorene i prosjektet, at de har lyttet til hver enhet. Metodikken er blitt tilpasset og justert etter den enkelte enhets behov og utfordringer, selv om alle enhetene kunne virket like. Dette kjennetegner AI der det ikke finnes én standard og riktig fremgangsmåte, men mange mulige tilnærminger og løsninger (Cooperrider et al., 2005). For å sikre nytenkning og tilpasning har pionerene vært bevisste på aldri å jobbe ut i fra en mal eller enkeloppskrift i møte med enhetene. Denne tilnærmingen ligger i prosjektets natur siden alle enhetene er unike. Dette har allikevel ikke hindret utviklingen av en systematikk, da pionerene følger en bestemt logikk og opererer med standardiserte verktøy. Å arbeide systematisk betyr dog ikke å arbeide etter en standard prosedyre, noe som aldri har vært aktuelt siden pionerene "aldri vet hva som venter" i møte med enhetene der de må forholde seg til nye mennesker og arbeidsforhold. Systematisk tilnærming kombinert med tilpasning til endringsmottakerens behov samsvarer med logikken bak AI (Rothwell et al., 2010; Cooperrider et al., 2005) der endringsmottakeren karakteriseres som unik. Dette fører

til at ingen prosess vil være lik da den avhenger av det enkelte tilfelle. Det handler om å ta tak i det som er viktig for de ansatte i den spesifikke enheten, finne ut gjennom kartlegging de ønskede endringene og hva som opptar enheten. Fasilitatoren skal hjelpe og bistå enheten i selv å finne løsningen til problemene, veilede og gi prosessen retning (Davenport, 1993).

En av de største forandringene pionerene har opplevd i løpet av året som pioner er at de sitter igjen med mye mer erfaring i sammenlignbare enheter slik at de er blitt dyktige på nærværsfaktorer. Med dette mener pionerene at de ser paralleller og likhetstrekk mellom enhetene, noe som beriker pionerenes verktøykasse. I forhold til oppstartsfasen kan pionerene nå bidra med forslag fra tidligere vellykkede erfaringer fra tilsvarende enheter, men det er viktig å ha i minne at alle enheter er ulike til tross for at mange av utfordringene går igjen.

Pionerene er dernest i stand til å evaluere hvilken verktøysform som er mest gunstig i den gitte situasjon og kan beskrive hvordan de har valgt å gå frem andre steder. Når pionerene stilles overfor en utfordring de kjenner igjen fra tidligere erfaringer, kan de huske tilbake til hvilken pioner som løste utfordringen best, og anvende vedkommende sin kompetanse. Dette samsvarer med Huising (2006) som belyste endringsagentens egen læring og utvikling i møte med endringsprosessen, og Attara et al (2007) som understreker mulighetene for læring og kunnskapsdeling blant endringsagenter. Lokal tilpasning betyr dermed ikke mindre kunnskapsdeling, men muligheten til å skape læringsnettverk.

### **3. Roller i Institusjonaliseringsfasen**

I sluttfasen av prosjektet har pionerene foretatt evalueringsmøter med enhetene der det settes fokus på at enhetene skal videreføre arbeidet og opprettholde det som er blitt satt i gang. Målet som fasilitator er i følge teori å gjøre klienten i stand til å kunne diagnostisere egne problemer og utvikle klientens endringskapasitet. Dette krever at fasilitatoren har mellom menneskelige evner som for eksempel å lære bort intervensjonsferdigheter til

endringsmottakeren (Schein, 1987). Pioneerene har tilbudt enhetene en metodikk som skal øke enhetenes systematikk innen nærværarbeid. Fra empirien fremkom det at pionerene vektlegger metodikkens anvendelighet over tid gjennom å oppdatere frister og skape nye tiltak og mål. Pioneerene har gitt enhetene et verktøy og lært dem opp i hvordan anvende det senere, og på dette vis opptrådt som utviklende fasilitatorer med langsiktig perspektiv i tråd med Schwarz (1995). Pioneerene oppfordrer enhetene i denne siste fasen til å se utover egen virksomhet, bruke de ressursene som er internt og samarbeide med andre, spesielt med lignende virksomheter, slik at det overføres kunnskap mellom enheter. Dette kommer ikke særlig frem i teori, at fasilitatoren koordinerer kunnskap *mellom* endringsmottakere.

Oppsummert har pionerene opptrådt som fasilitatorer og møtt på de utfordringene denne rollen innebærer. Mye av utfordringen ligger i fasilitatorens mandat og de grenser det medbringer. Pioneerene har arbeidet systematisk med enhetene ved bruk av metodikken, og lært underveis hva det vil si å være en endringsagent, og balansegangen det innebærer. De har bistått enheter og forsøkt å øke deres endringskapasitet. De har gått inn med iver, personlig engasjement og sin innsats for å forbedre arbeidsmiljøet, og øke nærværet med positive resultater og viten om hvorfor.

## 7. KONKLUSJON

Hittil har sykefraværet i Bergen Kommune opplevd nedgang, og ligger i dag på 9,3 %. På så måte kan Nærværprosjektet i Bergen betegnes som vellykket, noe media har bidratt til å fremheve. Mine analyser har vist det systematiske arbeidet endringsagenter på ulike nivåer utfører for å oppnå et vellykket resultat og samtidig kunne leve opp til prosjektets verdigrunnlag: *“Nærværprosjektet skal arbeide systematisk for å øke nærværet i Bergen kommune. Arbeidet skal bygges på tillit og anerkjennelse og fremme et åpent og inkluderende arbeidsmiljø”*, men som utredningen har vist er det fremdeles mye å ta fatt i nå arbeidet går fra prosjekt til linje.

I denne utredningen har jeg etablert et rammeverk som har tatt for seg ulike typer endringsagenters roller på ulike tidspunkt i et definert prosjekt for gjennomføring av en endringsprosess. Først definerte jeg tre typer endringsagenter- initiatoren, prosjektlederen og fasilitatoren, som opererer på ulike hierarkiske nivå i prosjektet og påtar seg derfor ulike oppgaver. Initiatoren og “mor for prosjektet” Christine Meyer har ledet Nærværprosjektet i Bergen, med god støtte i sin prosjektleder Trine Samuelsberg. Prosjektlederen har utviklet en metodikk og et “pionerteam”. Pionerene har gått frem som fasilitatorer i enheter i Bergen Kommune med mål om å gjøre en forskjell og øke nærværet.

I mobiliseringsfasen har de tre nivåene vært opptatt av å skape kontakt og bygge relasjoner til ledere på ulike nivåer i Bergen Kommune. I denne fasen rettet initiatoren sin oppmerksomhet mot den øverste ledelsen, utviklet sin ide om Nærværpionerene, og fikk prosjektet på kommunens dagsorden. Prosjektlederen som Meyer rekrutterte har videreført initiatorens arbeid på et mer lokalt nivå. Arbeidet har bestått i å bygge tillit og relasjoner mot kommunaldirektører og enhetsledere, og å bygge en prosjektstruktur ved å rekruttere og utvikle en ressursgruppe med endringsagenter, pionerene. Pionerene har i deres mobiliseringsfase opprettet kontakt med enhetslederne, bygget tillit og solgt seg inn i enhetene med metodikken. For alle nivåer har språkbruk og retorikk vært viktig, da nærvær, motivasjon og positivitet har vært i fokus for å vekke engasjement og samarbeidsvilje.

I endringsfasen har de tre nivåene vært opptatt av å gjennomføre det de la til grunn for i mobiliseringsfasen. På initiatornivå har dette innebåret å etablere et prosjekt og å skaffe

ressurser i form av mennesker og budsjetter. På prosjektledernivå har endringsfasen bestått av å utvikle en arbeidsmetodikk og verktøy, grunnmuren for det videre endringsarbeidet i enhetene og selve innholdet i prosessen. Hun har videre forsvart og frontet prosjektet, og støtte opp om pionergruppen. På fasilitator-nivå har endringsfasen tilsvart den intensive arbeidsperioden med enhetene. Det er i denne fasen utfordringer er blitt kartlagt, motivasjon er blitt bygget for å iverksette tiltakene presentert i handlingsplanene og støtte er blitt gitt i tunge tider.

I institusjonaliseringsfasen har alle tre nivåer vært opptatt av at prosjektet og nærværarbeid holdes i fokus. Initiatoren har anerkjent resultatene, men videre stilt krav og forventninger til fremtidig utvikling, prosjektlederen har arbeidet med opprettholdelse av kunnskap og jobbet mot å skape en struktur som beholder kompetansen til pionerene og fører arbeidet videre i enhetene. Til slutt har pionerene holdt evalueringsmøter der de har anerkjent resultater og vist enhetene hvordan de må fortsette innsatsen og opprettholde den positive atferden endringen har medført og som har gitt resultatene.

Prosjektet har gitt enhetene den merinnsatsen og engasjementet som krevdes for å øke troen på at sykefravær kan påvirkes og håndteres. Enhetene har begynt å arbeide systematisk med nærvær. Dette har krevd tett oppfølging og støtte for å ta bruk de systemer og verktøy kommunen tilbyr. Utfordringen oppstår når pionerene ikke lenger er et tilbud til kommuneenhetene, som da må videreføre arbeidet på egen hånd og holde fokuset oppe. Prosjektet har hatt som mål å bygge opp endringskapasitet i enhetene slik at de selv evner å møte og håndtere utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og fravær. Kunnskapen som er generert vil forhåpentlig kunne være av relevans for andre enn Bergen Kommune.

Endringsagentene har kommet inn i prosjektet på ulike tidspunkt, men har allikevel gjennomgått lignende faser i sitt arbeid. Rollene bærer preg av like erfaringer og utfordringer, men på ulikt nivå i organisasjonen. Et hovedfunn i utredningen er at endringsagentene strekker seg lenger enn det deres formelle rolle egentlig tilsier, noe som korrigerer for svakhetene et endimensjonalt syn på endringsagenter kan skape. Felles for endringsagentene er enigheten om at de selv har gjennomgått en læringsprosess, og at de alltid vil være endringsagenter.

## REFERANSER:

Argyris, C., og Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison Wesley.

Arrata, P., Despierre, A., og Gautam, K. (2007) "Building an effective change agent team", McKinsey Quarterly, November 2007

[[https://www.mckinseyquarterly.com/How\\_change\\_agents\\_promote\\_operational\\_change\\_2049](https://www.mckinseyquarterly.com/How_change_agents_promote_operational_change_2049)] (April 2011)

Beer, M. og Nohria, N. (2002). *Cracking the Code of Change*, Harvard Business School Press

Buchanan, D. A. og Boddy, D. (1992): *The Expertise of the Change Agent*, Prentice Hall, New York

Buchanan, D. A. og Storey, J. (1997): Role-taking and role-switching in organizational change: the four pluralities. (I McLoughlin, I. og Harris, M. (Eds), *Innovation, Organizational Change and Technology*, International Thompson, London

Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal", *Journal of Management Studies*; Vol. 41 Issue 6, p977- 1002, Business Source Complete, EBSCO Host (Mai 2011)

Caldwell, R., 2001. Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM, *Human Resource Management Journal*, Volum 11 nr. 3, side 39-52, Business Source Complete, EBSCO Host (April 2011)

Caldwell, R. Models of Change Agency: a Fourfold Classification, *British Journal of Management*, Vol.14, 131-142, 2003, Business Source Complete, EBSCO Host (April 2011)

Conner, D. (2002): *Managing at the speed of Change, How resilient Managers succeed and prosper where others fail*, Villard books/Random House

Cooperrider D.L., Whitney, D. og Stavros, J. (2005): *Appreciative Inquiry Handbook, The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change*, Berrett-Koehler Publishers

Davenport, T.H. (1993): Process Innovation, Reengineering work through Information Technology, Harvard Business School Press, Ernst & Young.

French, W., Bell, C. og Zawacki, R. (2005): Organizational Development and Transformation, Managing effective change, 6<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill/Irwin

Grønhaug, K., Hellesøy, O. H. og Kaufmann, G. (2001): Ledelse i Teori og Praksis, Fagbokforlaget, Bergen

Hartley, J., Benington, J. og Binns, P. (1997): Researching the roles of the internal change agents in the management of organizational change, British Journal of Management, Vol.8, side 61-73, Business Source Complete, EBSCO Host ( April 2011)

Huising, R., (2006, 2008): Becoming (and being) a Change Agent: Personal Transformation and Organizational Change, Massachusetts Institute of Technology

Huy, Q.N. (2001): In Praise of Middle Managers, Harvard Business Review

“Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv”, 1. mars 2010 – 31. desember 2013 (IA-avtalen), 24. februar 2010 tilgjengelig på idebanken.org (Februar 2011)

Kirton, M. (1980): Adaptors and Innovators in Organizations, Human Relations, April 1980 vol. 33 no. 4 213-224, Business Source Complete, EBSCO Host (Mai 2011)

“Ledernes År” tilgjengelig på  
[<http://www.idebanken.org/Arbeidsmilj%C3%B8/Ledernes+%C3%A5r.249793.cms>]  
(Februar2011)

Kiær, E. et al. (2010). En intervjuundersøkelse for å redusere sykefraværet i grunnskolen, IRIS- rapport, tilgjengelig på [<http://www.iris.no/internet/student.nsf/wvPublNr/2010-183>]  
(Mai 2011)

Labuschagne, A. (2003). Qualitative research- Airy Fairy or Fundamental?, The Qualitative Report, Vol. 8 nr. 1. (Mai 2011)

Langslet, G.J. (2002): Løsningsfokusert tilnærming (LØFT) i organisasjonsutvikling, Gyldendal.

Lewis, L. K., (2000). Communicating Change: Four Cases of Quality Programs, Journal of Business Communication", Volum 37 nr.2, p128-155, Business Source Complete, EBSCO Host (Mars 2011)

Merriam- Webster, online British Encyclopedia, accessed at: [<http://www.merriam-webster.com/dictionary/communication?show=0&t=1304681911>] (April 2011)

Meyer, C., 2011, Med nærvær på hjernen, SOL020 Psykologi og Ledelse, Norges Handelshøyskole, upublisert, forelesning 23.03.2011

Meyer, C., og Stensaker, I. G. (2006). Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet, Forskningsrapport for Finansforbundet, tilgjengelig gjennom SOL030, 2008, Norges Handelshøyskole, Bergen

Morris, P.W.G. (1997): The management of projects, Thomas Telford, Google Scholar

Nossen, J.P. og Thune, O. (2009): Utviklingen i Sykefraværet de Siste 20 Årene, Arbeid og Velferd nr. 3

Randall, J. (2004): Managing Change/ Changing managers, Routledge

Salomon, G. (1991): Transcending the Qualitative-Quantitative Debate: The Analytic and Systemic Approaches to Educational Research, Educational Researcher, Volum 20 nr. 6, s.10-18

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2009): Research Methods for Business Students, Pearson Education Limited, 5.utgave.

Schein, E. (1987): Process Consultation Volume 2, Lessons for Managers and Consultants, Addison-Wesley OD Series.

Schwarz, R., (1995): Hiring good facilitators, Training and Management, Volum 49 nr.5; s.67, Business Source Complete, EBSCO Host (Mai 2011)

Slinning, E. og Haugen, R., 2011, "Helsefremmende lederskap", Gyldendal Akademisk, Oslo.



Stensaker, I.G.: Using Projects to Implement Change (2011). (I Colman, H.L., Stensaker, I.G. og Tharaldsen, J.E. (eds) (2011): A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil and Gas Activities, Fagbokforlaget, Bergen)

Stensaker, I.G., Bryant, M. og Bråten, M., Gressgård, L.J. : Managements' role during change. (I Colman, H.L., Stensaker, I.G. og Tharaldsen, J.E. (eds) (2011): A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil and Gas Activities, Fagbokforlaget, Bergen)

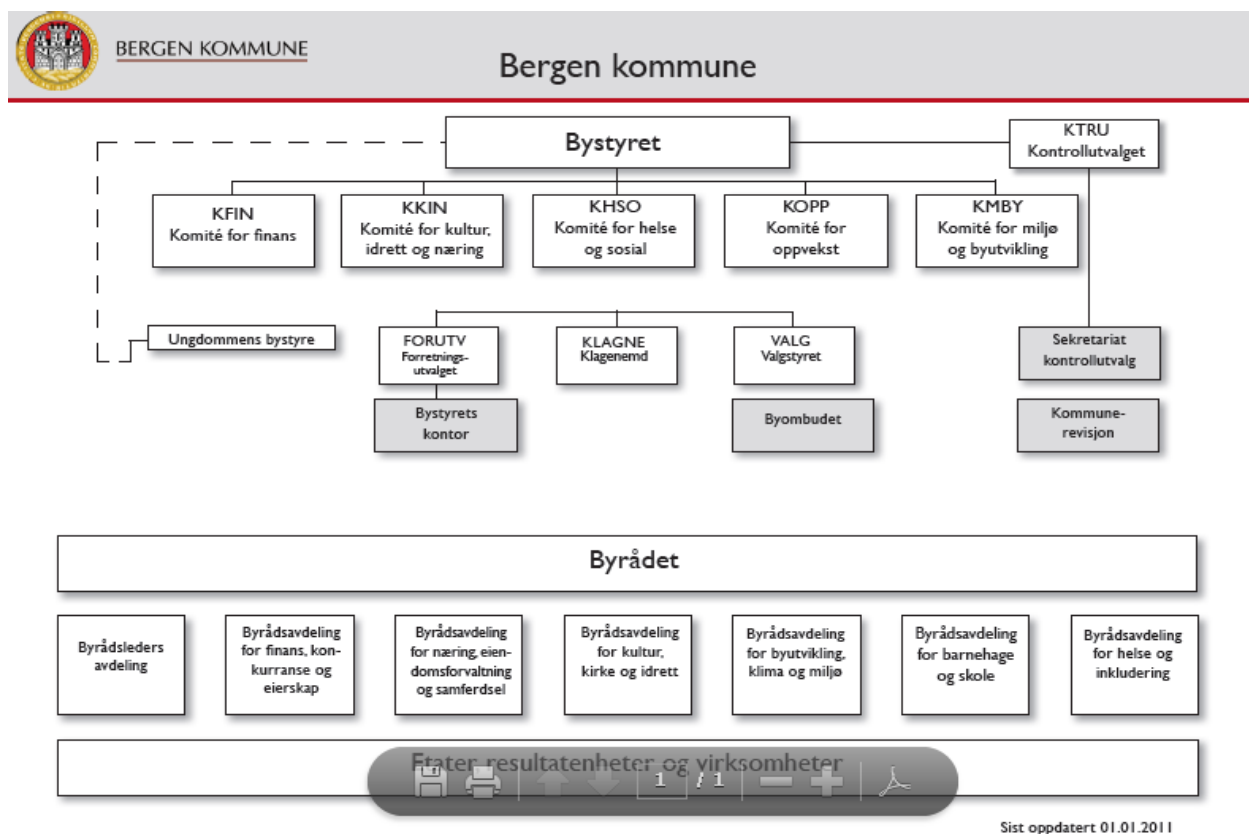
Stensaker, I.G. (2009) "Hvordan mellomledere kan bidra til å utvikle endringskapasitet", presentasjon under Jubileumskonferansen til Ledelsesstudiet, Høgskolen i Harstad, 16.10.2009

Watkins, J.M, Stavros, J. M., 2010: "OD in the Post Modern Age". ( I Rothwell, W.J., Stavros, J.M., Sullivan, R.L., Sullivan, A., 2010. Practicing Organizational Development, A Guide for Leading Change, 3. utgave, Pfeiffer)

Westover, J. H. (2010). Change agent techniques and strategies, International Journal of Management and Innovation, Volum 2 nr. 1, s.45-50, Business Source Complete, EBSCO Host (Mars, 2011)

## Vedlegg 1: Bergen kommune organisasjonskart

Kilde: <https://www.bergen.kommune.no/omkommunen/organisasjonskart>



## Vedlegg 2: Nærværsfaktorer ("Nærværs møtet" fra Nærværsprosjektet USB)

*Egne / individuelle forhold*

Ansvarsfølelse, forpliktelse, lojalitet, og motivasjon.

Holdninger, verdier og forventninger til arbeidet.

Være til nytte og være verdsatt, egen rolle og omdømme på arbeidsplassen.

Tilfredshet med jobben, engasjement og identifisering.

Posisjon og stillingsnivå i organisasjonen, yrkesstolthet.

Trivsel, interessant og utfordrende arbeid.

### *Forholdet til kollegaer og leder*

Tilhørighet og fellesskap med kollegaene. Et godt mellommenneskelig arbeidsmiljø.

Opplevelse av kollegastøtte, praktisk og følelsesmessig.

Støtte fra leder, og en leder som har vilje til å tilrettelegge for de ansattes behov.

En leder som er tilgjengelig, synlig og tilstede, og som er tydelig.

En leder som viser omsorg og er oppmerksom i forhold til medarbeiderne som "24 timers mennesker".

Et forhold til leder som er preget av åpenhet og god kommunikasjon.

Samvittighet og redsel for å påføre kollegaene merarbeid ved fravær.

### *Forhold omkring selve jobben og brukerne av tjenesten*

Fravær får betydning for brukerne av tjenesten, de mister eller får et forringet tilbud.

Arbeidsoppgavene hopper seg opp fordi ingen kan ta over oppgavene.

Redusert kvalitet på tjenesten / jobben en yter.

Går glipp av faglig og personlig utvikling.

### *Positive og negative nærværsfaktorer*

I oversikten over er det listet opp en del forhold som bidrar til at vi går på jobb. Alle disse kan betraktes som nærværsfaktorer, men ikke alle har en entydig positiv vinkling. Faktorer som bidrar til at vi ønsker å gå på jobb kan betraktes som positive nærværsfaktorer. Kollegastøtte og leders ivaretagelse sammen med tilfredshet med jobbsituasjonen totalt sett er slike faktorer. De gir arbeidsglede, motivasjon, trivsel og utvikling.

For andre faktorer gjelder at de øver et press på den enkelte til å stille på jobb. Dette gjelder holdninger og forpliktelser hos den enkelte, vurderingen av konsekvensene ved at en ikke er tilstede, og press og forventninger fra arbeidsmiljøet om tilstedeværelse. De kan kalles negative nærværsfaktorer.

## FIGURER

Figur 1: Resultater, Sykefravær i Bergen (NHH forelesning, Meyer, våren 2011)

	2008	2009	2010	2010
1. kvartal	11,0%	10,6%	10,2%	9,8%
2. kvartal	9,3%	10,0%	9,1%	8,6%
3. kvartal	9,4%	8,8%	9,4%	8,3%
4. kvartal	10,3%	9,4%	10,0%	9,7%

Figur 2: Sykefravær totalt for årene 2004, 2005, 2006 (NHH forelesning, Meyer, våren 2011)

